

# العلاقات العامة

دكتور

محمد عبد الله عبد الرحيم

دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية  
جامعة مانشستر ( المملكة المتحدة )  
استاذ ادارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة القاهرة

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف

١٤٠٩ هـ - ١٩٨٨ م



Bibliotheca Alexandrina



0031853



# العلاقات العامة

دكتور

محمد عبد العزيز

دكتوراه الفلسفة في العلوم  
الإنسانية

جامعه مقفمبر ( الملكية المتحدة )  
مئق اءارة الاممال الماممه  
كلمة التجارة - كلممة القاممة

ءقوق الطبع والءشر مءفوظه للمؤلف

---

١٤٠٩ هـ - ١٩٨٩ م



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« فبها رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب  
لاتفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم  
في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين »

صدق الله العظيم

ال عمران — ١٥٩



## تمهيد

لم يعد أحد يجادل أو يناقش في أهمية الإدارة في نجاح مختلف أنواع المنظمات التي يقوم عليها أى مجتمع في العصر الحاضر ، سواء كانت هذه المنظمات تعمل على أساس دافع تحقيق الربح أو تقديم خدمة عامة للجمهور . فكفاءة الإدارة واعتمادها على الأسس والأساليب العلمية هي الركيزة الأولى في إحراز أى تقدم في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .

ولما كان العمل الإداري يعكس - في مختلف فترات تطوره - القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة التي يمارس فيها ، فإن تعدد المشاكل وتشابك العلاقات والمتغيرات قد أدت إلى ظهور مجالات فرعية لإدارة الأعمال يمارس كل منها افراد متخصصون يستطيعون مواجهة وحل المشاكل التي ينطوى عليها كل من هذه المجالات .

وتعتبر العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي ظهرت وحقت قولا متزايدا خلال الأربعين عاماً الأخيرة . ويرجع ذلك إلى تعاظم أهمية الرأي العام وكسب ثقة وتأيد الجمهور في نجاح أي منظمة بصرف النظر عن نوع نشاطها . كما يرجع كذلك إلى نمو شعور الإدارة بمسئولياتها الاجتماعية وضرورة أخذ وجهة النظر العامة كغير رئيس مؤثر عند اتخاذ قراراتها . وعلى الرغم من ذلك فإن مجال العلاقات العامة لم يحقق التقدم المرجو على الصعيدين النظري والتطبيقي . فهي لم تحظ باهتمام الباحثين في إدارة الأعمال مثلما حظيت الفروع والمجالات الأخرى . ونتيجة لذلك لم يتحقق تقدم كبير في الإطار النظري الذي تركز عليه ويشكل نظريتها

وليس الحال بأفضل من ذلك في مجال الممارسة والتطبيق . فهناك خلط كبير في المفاهيم ، كما أن هناك تباين لا يقل عن ذلك في النظر إلى أهداف الوظيفة وما يمكن أن تنجزه أو تؤديه للمنظمة . وقد انعكس ذلك على درجة الإهتمام التي توليها إياها في إدارة المنظمات سواء في شكل إختيار العناصر البشرية التي تقوم بها أو المخصصات المالية التي تعطى لها .

ويهدف هذا الكتاب إلى تقديم وعرض الأسس التي يمكن وفقاً لها ممارسة هذه الوظيفة الحيوية على نحو فعال .

وفيما يتعلق بإطار عرض الموضوع فإن الباب الأول يعرض طبيعة العلاقات العامة وتطورها ، في حين يتناول الباب الثاني هدف العلاقات العامة ومكانها في الهيكل التنظيمي مع إعطاء أمثلة من الواقع العملي . أما الباب الثالث فقد خصص لموضوع الرأي العام نظراً لحيويته لممارس العلاقات العامة حيث نتناول طبيعته وأنواعه والعوامل التي تحكم تغييره وخصائصه ووسائل التأثير فيه . ويمكن إعتبار الأبواب الثلاثة الأولى على أنها وحدة متكاملة تعطى للقارئ أو المهتم خلفية كافية تسمح له بفحص جميع عملية العلاقات العامة . ووفقاً لذلك فإن الأبواب الأربعة التالية تتناول هذه العملية ، حيث يعرض كل باب لمرحلة من مراحلها المتتابعة : تقصى وتوفير الحقائق ، التخطيط والبرمجة ، الاتصالات والتنفيذ ، والتقييم . وتشكل هذه الأبواب مجتمعة وحدة متكاملة فيما بينها . بعد ذلك يعرض الباب الثامن أدوات الاتصال المختلفة . ثم يتناول الباب التاسع العلاقات مع الجمهور الداخلي للمنظمة . ولما كان النجاح في إقامة علاقة طيبة مع وسائل الإعلام يشكل ركيزه أساسية في الوصول إلى الفئات الجماهيرية المختلفة الأخرى فقد خصص الباب العاشر لهذا الموضوع . وأخيراً فإن



الباب الحادى عشر يتناول موضوع قياس الإنجازات واختبار هذه النتائج إحصائياً .

وأرجو أن يسهم هذا الجهد المتواضع فى الإضافة إلى المكتبة العربية التى لازالت تقوم حتى الآن على عدد محدود جداً من المؤلفات ، كما أرجو أن يجد فيه الدارس والممارس ما يتطلع اليه من فائدة .  
ويعتبر المؤلف هذا العمل مجرد نواة أو بداية لعمل أكبر وأفضل يتم استكماله فى المستقبل بعون الله .

والله أسأل الرشاد والسداد :

محمد عبدالله عبد الرحيم

القاهرة فى أكتوبر ١٩٨٠



# المباني

## طبيعة العلاقات العامة

• مقدمة :

- تعريف العلاقات العامة •
- اسباب الاهتمام بالعلاقات العامة •
- نشأة وتطور العلاقات العامة •
- مهام المسئول عن العلاقات العامة •
- العلاقات العامة والاعلام والدعاية •

# الباب الأول

## طبيعة العلاقات العامة

### مقدمة

نمت العلاقات العامة ك مفهوم إدارى وكوظيفة نمواً سريعاً خلال الأربعين سنة الماضية . وقد حدث هذا التطور نتيجة للتعدد المتزايد للمجتمع الحديث ، وزيادة علاقات الاعتمادية المتبادلة بين منظماته ، والقوة المتزايدة للرأى العام ، وكذلك زيادة فهم دوافع ومطالب الأفراد والجماعات . وأصبح كسب تأييد وتعاون وثقة الآخرين عن طريق الاقتناع جزءاً من العمل اليومى للمدير فى أى نوع من أنواع المنظمات ( كمنظمات الأعمال ، المنظمات الحكوميه ، النقابات ، الجماعات ) . كما أصبحت العلاقات العامة تعبيراً شائعاً فى اللغة والفكر .

إن أهمية العلاقات العامة لم تعد فى حاجة إلى تأكيد ، كما أنها لم تعد موضع جدل أو نقاش فى عالم مترابط نوع بضمه بالعلاقات المتداخلة والاتصالات السريعه ، وفى الوقت نفسه منقسم على بعضه بالازمات المتكررة والمواجهات والصراعات . ورغم ذلك فإن الإصطلاح ليس محددأ بدقة ، كما أنه ليس هناك اتفاق تام على مضمونه وإبعاده . فوظائف العلاقات العامة تختلف من منظمة إلى أخرى ، كما أن هناك إختلاف بين هذه الوظائف كما يحددها الكتاب وبين ما هى عليه فى الواقع والتطبيق . وبالمثل فإن التعاريف التى يضعها الكتاب للعلاقات العامة تتفاوت بين

العمومية والتجريد ، وبين الشمول والضييق . على أنه يغلب عليها النظر إلى العلاقات العامة من زاوية ما ينبغي أن تكون عليه ، وليس قاسمها فعلاً . ولكن رغم كل ذلك فإن التطور العام يشير إلى أن هناك تقدم ، كما أن هناك بداية لاساسيات مفهوم رشيد ومقبول قد أخذت في الظهور .

ومما ينبغي تأكيده من البداية أن مفاهيم العلاقات العامة وتطبيقاتها لا تمثل وصفه سحرية أو تعويذة قادرة على حل جميع المشاكل . فبعض المشاكل لا تستجيب لحلول العلاقات العامة وحدها . وعلى سبيل المثال ، لا يمكن بحال من الأحوال فصل حدود فعالية العلاقات العامة وتأثيرها عن الأداء والتصرفات الفعلية لإدارة المنظمة .

ومن ناحية أخرى فهناك من يفر إلى العلاقات العامة - نتيجة ممارساتها في الماضي - نظرة سلبية - فعلى سبيل المثال يقول مارك فان دورن M.V. Doren أن العلاقات العامة هي نقمة عصرنا ، إنها يمكن أن تكون علامة مرض خطير جداً (١) . كما أن هناك من ينظر إليها على أنها مجرد تعبير ارسنقراطي عن الدعاية . ولكن مثل هذه الانتقادات أو الاتهامات ليس لها ما يسندها كما أنها في تناقص مستمر .

لقد أفاد مفهوم العلاقات العامة في تعميق الإحساس بالمسؤولية الإجتماعية للإدارة ، كما ساهم في تحقيق انتظام للعامة للجماهير بالإضافة إلى تحسين الاتصالات المطلوبة بين أجزاء المجتمع . ومن ناحية أخرى فقد نجحت العلاقات العامة في أن تظهر للمسؤولين شكاوى واحتياجات المجتمع . وقد أصبحت مطلباً أساسياً لكل مدير ناجح ، بل إن هناك من

يعتبرها ضمن وظائف المدير . وفي هذا الصدد يذكر بيتر دركر P. Drucker في معرض مناقشة متطلبات الرئاسة الأمريكية أن «جميع رؤسائنا الناجحين كانوا خبراء في العلاقات العامة لا يأسون ولا يتعبون من الدعاية لانفسهم وأفكارهم» .

وإذا كنا قد اشرنا من قبل إلى وجود اراء سلبية نحو العلاقات العامة فإن هنا يرجع إلى مستوى وطريقة الممارسة وليس إلى المبادئ أو المفاهيم . كما أن التحريف أو عدم التقبل يلقيان ظلالا كثيفة على إصطلاح العلاقات العامة . فمن دراسة قام بها B.K. McKee وشملت ٤٨ خبيرا عن العلاقات العامة اخترت بطريقة عشوائية ، وجد أن منها :

٣٤ خبيرا محايدا ، ١١ سلبيا ، ٣ فقط إيجابيا (١) .

ولتشجيع النظرة الإيجابية لهذه الوظيفة الأساسية فإن ممارستها يجب أن يستمرروا في تطوير مهتهم واستبعاد النواحي غير الأخلاقية أو غير فعالة منها . فمن طريق تدعيم مكانة العلاقات العامة يمكن اجتذاب وإستخدام العناصر الموهوبة المتخصصة ذات الاخلاقيات القوية التي يحتاجها المجتمع المعاصر بشدة . كما أن هناك حاجة إلى تفهم أوسع لحقيقة أساسية وهي أن العلاقات العامة ليست مظلة تحمي المنظمة من عواصف الرأي العام أو سخطه . إنه من المؤسف أن نجد بعد مرور ما يقرب من ٧٥ عاماً منذ إعتبار العلاقات العامة وظيفة محددة ، إنها لازالت تقرن بمعاني سيئة بالنسبة للبعض ، أو تمثل مفهوماً غامضاً بالنسبة للآخرين .

---

McKee, B.K; "PR-its Connotations in Newspapers Usage," PRJ; Vol. 24, July, 1968, p.25. (١)

## تعريف العلاقات العامة :

إن البحث عن تعريف للعلاقات العامة لا يعتبر من قبيل الاستمتاع بالجدل النظري أو للفرف الأكاديمي ، بل إن له دواعيه ومبرراته من وجهة النظر العملية . وتبدو أهمية وجود تعريف مقبول من النقاط الآتية :

١ - المساهمة في الحد من تداخل الاختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الوظيفية الأخرى .

٢ - إمكانية تحديد أهداف ومسئوليات الإدارة بوضوح وبالتالي وضع تنظيم إداري عملي جيد لها .

٣ - إمكانية وضع الخطط والبرامج التي يسير وفقاً لها نشاط الإدارة وتحديد المخصصات المالية والعناصر البشرية اللازمة .

ويرجع بعض الغموض وعدم التحديد المقترن بوظيفة العلاقات العامة إلى عدم تحديد مضمون اللفاظ ، لتعبر العلاقات العامة **Public Relations** تستخدم للإشارة إلى ثلاثة معاني مختلفة كما قد يستخدم كبديل لها . وهذه المعاني هي الإعلام **information** ، والاتصالات **communication** ، والأمور أو الشؤون العامة **Public affairs** . وإذا كان تعبير العلاقات العامة غير معبر أو سطحي فإن جولدن **L. Golden** يقترح كبديل استعمال تسمية العلاقات مع الجماهير **Relations with the public** على أساس أنها مستحق فهما أحسن لهذا المجال ، فيصبح واضحاً أن علاقات المنظمة بالجمهور هي المقصودة ، وأن كلمة جمهور **Public** ، تعني كل جماعة أو شريحة من المجتمع تكون للمنظمة علاقة بها وذلك مثل جمهور العاملين ، أو العملاء ، أو الموردين ، أو حملة الأسهم والممولين ، أو الهيئات الحكومية .

إن المعاني التي تستعمل بها العلاقات العامة هي :

١ - العلاقات مع الأفراد أو الجماعات اللذين يكونون جمهور المنظمة.

٢ - الطرق والوسائل التي تستعمل لتحقيق علاقات إيجابية مع هذه

الجماعات.

٣ - نوعية أو مكانة العلاقات المنظمة .

وليس من الممكن استخدام تعبير واحد كالعلاقات العامة للدلالة على كل من الوسائل والغايات معاً دون أن يسبب ذلك خطأً أو لبساً . كما أن المرادفات ( الإعلام ، الاتصالات ، الشئون العامة ) قد أصبحت تستعمل بشكل متزايد كسميات لهذه الوظيفة .

إن الوضوح والتحديد يمكن أن يحلا مكان اللبس والغموض - على الأقل جزئياً - إذا اقتصر التعبير على وصف و المجهود المخطط للتأثير في الرأي عن طريق الأداء المستول اجتماعياً والمقبول ، والقائم على الاتصال المتبادل الذي يحقق رضا كل من الطرفين ، (١)

ومن المفيد في هذه المقدمة أن نعرض عدداً من التعاريف المعاصرة للعلاقات العامة .

أولاً : يعرف قاموس المعاني الحديثة العلاقات العامة على النحو التالي :

١ - ترويج الاتصال والثقة بين شخص أو مشروع أو هيئة وأشخاص آخرين ، أو جمهور خاص ، أو المجتمع بأكمله وذلك من خلال توزيع

---

Cutlip, S.M, & Center, A.H; Effective public (١)  
Relations, Prentice—Hall, Inc; N.J; 1971, p 4,5,



المعلومات التي تشرح وتفسر وتوضح ، وإنشاء نوع من العلاقات المتبادلة وتقييم رد الفعل .

٢- (١) درجة التفهم التي تتحقق بين فرد أو منظمة أو هيئة والجمهور .  
(ب) تطبيق الأساليب والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق هذه العلاقة .

٣- (١) الفن أو العلم المتعلق بخلق التفهم المتبادل والثقة .  
(ب) الأفراد الاستشاريين المحترفين الذين توكل اليهم هذه المهمة .

و غالباً ما يحدث نوع من الخلط بين العلاقات العامة أو تستخدم كمرادف لبعض وظائفها مثل الإعلام والدعاية والإعلان عن المنظمة . ومن الواضح أن أيًا من هذه الأجزاء لا يرقى إلى المجموع الكلي وهو العلاقات العامة . وستعرض خلال هذا الباب إلى التفرقة بين هذه المفاهيم .  
ثانياً: تعرف الجمعية الدولية للعلاقات العامة بممارسة العلاقات العامة على النحو التالي :

العلاقات العامة هي وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم . وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها وأجراءاتها قدر الامكان لتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابله المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها .

ثالثاً: يعرف المعهد البريطاني للعلاقات العامة الوظيفة على النحو التالي :  
المجهود المدروس المخطط والمستمر لإنشاء والاحتفاظ بالتفهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها ؛

رابعاً : عرفها بيرنيز E.L.Bernays بأنها : (١)

(١) إعلام يعطى للجمهور :

(ب) اقتناع يوجه إلى الجمهور ليعدل اتجاهاته وسلوكه .

(ج) مجهود لخلق تكامل بين اتجاهات وتصرفات المنظمة واتجاهات

وتصرفات جمهورها . ومعنى ذلك أنه يحدد ثلاث وظائف

رئيسية للعلاقات العامة وهي الاعلام والاقتناع والمواثمة .

من هذه التعاريف تبرز ثلاثة أبعاد رئيسية لوظيفة الممارس أو الشخص

المشغول عن نشاط للعلاقات العامة وهي :

١ - تحديد وتقييم الرأى العام من الزاوية التى تهم المنظمة وتتعلق بها .

٢ - تقديم النصيح والمشورة إلى المديرين بالنسبة لطرق التعامل مع الرأى العام الذى يكون موجوداً .

٣ - استخدام الاتصالات للتأثير فى الرأى العام .

إن العلاقات الطيبة مع الجمهور تتكون مع مرور الوقت من الأداء

الذى يرضى الجمهور وإعلامه بهذا الأداء . وقد تم التعبير عند وقت طويز

عن هذا المبدأ الاساسى فى شكل العلاقة الآتية :

التصرفات أو الأعمال + الطريقة التى تفسر بها = الاتجاهات العامة

وتعكس هذه العلاقة حقيقة أساسية وهى أننا غالباً ما نتأثر بالطريقة

التي يفسر بها الحدث بدرجة لا تقل عن تأثرنا بالحدث ذاته . فحرب

الولايات المتحدة فى فيتنام وصفت بواسطة مؤيديها بأنها حرب ضد

الشيوعية ووصفها معارضوها بأنها تدخل غير مشول في حرب أهلية خاصة بدولة أخرى . ونفس الوصف ينطبق على ما يذكره المؤيدون والمعارضون للقضايا المعاصرة مثل السلام مع إسرائيل ، أو الحرب العراقية- الإيرانية ، أو التدخل والغزو السوفيتي لأفغانستان .

وينصب جهود ممارس العلاقات العامة على تقديم أحسن تفسير ممكن لتصرفات ووجهات نظر المشولين عن المنظمة - التصرفات التي يقومون بها لتحقيق أهدافها .

وساعد على إزالة الخلط وعلم التحديد الذي اشرنا إليه أن تفرق بين العلاقات العامة ك مفهوم إداري وكوظيفة استشارية متخصصة تخدم الإدارة .

ويعبر الأول عن مبدأ أو فلسفة عامة ترشد أو توجه المديرين بدرجة كبيرة أو صغيرة . فعلى سبيل المثال قرار الأمم المتحدة بأنه أنشطة إدارة الإعلام العامة يجب أن تنظم وتوجه من أجل ترويج فهم مستثير لعمل وأهداف الأمم المتحدة بين شعوب العالم . يعتبر سياسة إدارية أو فلسفة عامة لها .

أما الثاني فهو وظيفة محددة وديناميكية يسندها للمديرون إلى خبراء متخصصين . ففي مثال الأمم المتحدة تنفذ السياسة الإدارية المذكورة بواسطة خبراء « قادرين على تحليل الاتجاهات » ، « تقديم جميع الخدمات للصحافة اليومية والأسبوعية والدورية » الخ . ونوضح فيما يلي كلا من هاتين الحائزين بالجائزة .

### المفهوم الإداري للعلاقات العامة :

في المجتمع المعاصر الذي يتسم بترايط وتداخل العلاقات فيه تضطلع جميع المنظمات بمسؤوليات عامة . ومن ثم فإنها يجب أن تقبل المحاسبة عن جميع تصرفاتها التي تؤثر على الآخرين . غير أن القبول الكامل بواسطة المنظمات- التي تهدف أو لا تهدف إلى الربح على حد سواء- لمسؤوليتها تجاه الجمهور الذي تخدمه أو تؤثر تصرفاتها عليه لم يتحقق بعد، ولكن هناك اتجاه واضح نحو ذلك . فرجال الأعمال يعلمون تماماً أن مشروعاتهم لا تعمل من منطلق الحرية المطلقة أو الحق الإلهي، ولكنها كأي جزء آخر من المجتمع توجد بناء على إتفاق وتقبل المجتمع لها . كما أن مصالح المجتمع تعبر عنها وترعاها الحكومة من خلال اجهزتها المختلفة . يضاف إلى ذلك أن الرأي العام مهما بدأ ضعيفاً أو واهياً في لحظة زمنية معينة فإنه قد يتحول إلى تشريع ملزم . ونتيجة لذلك فإن الإدارة الحكيمة لا تجعل من العلاقات العامة مجرد وظيفة استشارية فحسب ، وإنما تجعلها من وظائف الإدارة العليا . كما أنها تحرص على أن تكون فلسفة كل مدير . وذلك حتى يتسنى أخذ تأثير كل قرار على الجمهور في الاعتبار .

### المفهوم الوظيفي للعلاقات العامة :

يحتاج المدير المعاصر إلى معونة ونصح عدد من الخبراء والمستشارين الذين يقدمون له المشورة في الأمور المتخصصة أو التي لا يتسع وقته للقيام بها شخصياً حتى يتسنى له أن يدير بنجاح . ويعتبر خبير أو مستشار العلاقات العامة من بين هؤلاء : فهو يتم اختياره بواسطة الإدارة العليا من أجل :

١ - تسهيل وضمان انسياب الآراء الممثلة لموقف الفئات الجماهيرية

العنيدة من المنظمة ، وذلك حتى تظل سياساتها وقراراتها متوافقة ومتسقة مع حاجات هذه الفئات ؟

٧ - تقديم النصح إلى الإدارة حول الطرق والوسائل الخاصة بوضع سياسات وقرارات المنظمة بما يؤدي إلى كسب أقصى قبول عام ممكن •

٨ - إعداد وتنفيذ البرامج التي تحقق الانتشار والتفسير الإيجابي لسياسات وقرارات المنظمة وبرامجها وإنجازاتها .

وعلى الرغم من أن المفهوم الأول ينتمي إلى نظرية المعرفة بينما الأخير ينتمي إلى الممارسة أو التطبيق فإنهما متصلان ببعضهما بشكل قوي • فأي عمل لابد أن ينبع من فلسفة معينة ويستند إلى مبادئ محددة . كما أن أي تقدم تحرزه النظرية أو الفلسفة لابد أن يؤدي إلى أداء أو ممارسة أفضل •

#### اسباب الاهتمام بتعلقات العامة :

هناك عدد من العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية العلاقات العامة وجعلها عملية متخصصة تحظى باهتمام الإدارة ؟ ويمكن إجمال هذه العوامل فيما يلي : (١)

١ - تزايد تعقد هيكل الصناعة ، وزيادة اعتمادها عن الاتصال المباشر بجمهورها .

٢ - ظهور شبكة واسعة ومعقدة من وسائل الاتصال بالجمهور •

٣ - ظهور المنشآت الكبيرة بنظا من مصالح وما يترتب عليها من نتائج .

٤ - ظهور تنافس متزايد حديثه ، مما فرض احتراماً أكبر للرأى العام وحاجة أقوى إلى التأييد الجماهيرى .

٥ - اشتداد الطلب على الحقائق والمعلومات من جانب الجمهور نتيجة لانتشار التعليم والمعرفة .

ومن الواضح أن ظهور وتطور العلاقات العامة هو نتيجة متطابقة مع المحاولات الحديثة ليبحث الرأى العام والاتصال الجماهيرى فى المجتمع الحديث . ذلك أن الإدارة لا تكون فعالة إلا إذا قامت على أساس المعرفة الدقيقة للرأى العام . (١)

ومن جهة أخرى فإن هناك أسباب تدفع المنشآت التجارية للقيام بأعمال العلاقات العامة . ويذكر الاستاذ الدكتور حسن توفيق بعضاً من هذه الأسباب والى أظهرتها دراسة جامعة الينوى ومنها (٢) :

١ - إجراء دفاعى ضرورى للمبيعات وسمعة المنشأة .

٢ - خلق الثقة والتفاهم بين المنشأة والجمهور .

٣ - إجراء دفاعى ضرورى للمبيعات والعلاقات الصناعية .

٤ - رغبة الشركة فى فهم الجمهور لها .

٥ - إيقاف تيار تأميم الصناعة .

٦ - منع إصدار التشريعات الضارة :

٧ - الدفاع ضد ادعاءات إتحادات العمال :

٨ - محاربة الاشاعات الضارة .

---

(١) دكتور محمد عبد الغادر حاتم ، الاعلام والدعاية ، نظريات وتجارب ، مكتبة الانتاج المصرى ، القاهرة ١٩٧٨ ص ٤٩ .

(٢) دكتور حسن أحمد توفيق ، العلاقات الصناعية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٧٢ .

كما قامت لجنة التريبة والابحاث بجمعية العلاقات العامة الأمريكية في سنة ١٩٥٥ بدراسة برنامج العلاقات العامة في ٢٥ شركة من شركات الأغذية وقد تبين من هذه الدراسة أن أهم أغراض هذه البرامج هي (١) :

- ١ - الحصول على ثقة الجمهور في الشركة .
- ٢ - مساعدة إدارة الشركة في تسير أعمالها بما يتفق والمصالح العام .
- ٣ - زيادة المبيعات .

وتتبع الحاجة إلى العلاقات العامة من أن المدير في المشروعات الكبيرة الحجم يواجه أربع مشاكل رئيسية هي تحديد الأهداف ، ووضع نظم للرقابة ، وتشجيع التجديد والابتكار ، وجمع البيانات والاستفادة منها . وتشتمل الأخيرة على مشكلة جمع ، وتحليل ، وتفسير ، وتوصيل البيانات المطلوبة لعملية صنع القرارات . ويعني آخرها أنها تنطوي على وظيفة الاستخبارات من ناحية ، ووظيفة الإعلام من ناحية أخرى . وتتناول فيما يلي كلا منهما باختصار .

#### ١ - وظيفة الاستخبارات :

كلما كانت المنظمة في تناقض مع بيئتها لإجتماعية ، كلما ازادت درجة حاجتها إلى التوافق مع هذه البيئة واعتمادها عليها لتحقيق أهدافها الرئيسية . ويؤدي هذا إلى زيادة الموارد التي تخصصها لوظيفة الاستخبارات وزيادة المنفق من هذه الموارد على الخبراء الذين يطلق عليهم أشخاص اتصال *contact men* . فهؤلاء الأشخاص يوفرون البيانات والمعلومات التي يحتاجها المدير لكي يجد طريقه في مجتمع المعاصر .

وسوف تنمو وظيفة الاستخبارات intelligence كلما زادت الازمات والمواجهات في المجتمع ، ويؤدي هذا إلى الانتقال من الدعاية إلى توفير المعلومات عن بيئة الرأي العام الذي يتغير بسرعة . ويعتبر هذا استجابة لسرعة التغيرات الإجتماعية والتغيرات في القيم :

ومما يؤسف له أن كثيراً من الممارسين لبسومهيئين لمقابلة هذه المطالب المتزايدة : ويرجع هذا إلى أن خلفيتهم وتدريبهم ليسا بالاتساع الذي ينبغي أن تكونا عليه... فهو يفتر إلى الفهم الشامل للصورة الاقتصادية والموقف العام للمنظمة . وباختصار فإن العلاقات العامة يمكن أن تخلف بشكل أحسن عن طريق ملاحظته ودراسة الاتجاهات العامة المختلفة في النواحي السياسية ، والاقتصادية والتعليمية ، والتغير الإجتماعي ، وترجمته هذه الاتجاهات للإدارة :

وتعتبر نفس هذه القوى هي التي أدت إلى زيادة إهتمام الإدارة بمفهوم النظام المفتوح مقارنةً بالنظام المغلق التقليدي . ومن المؤكد أن هذا الاتجاه سيكون له تأثيره على تحديد مكان وهدف العلاقات العامة فقد أدى النظام المغلق إلى « إهمال البيئات التنظيمية المختلفة » وإلى المغالاة في التركيز على المبادئ المتعلقة بالوظائف الداخلية للمنظمة . أما النظام المفتوح فيعتمد على التغذية العكسية للمعلومات من البيئة والتي « تمكن النظام من تصحيح سوء أدائه أو التكيف مع التغيرات في البيئة » وبالتالي الاحتفاظ بتوازن ديناميكي وليس ثابتاً (١) .

---

Katz, E. and Kahn, R.L.; The Social Psychology (١) of Organizations, John wiley & sons, Inc., N.Y; 1966, 14—29.



## ٢ - وظيفة الاعلام :

إن الاتصالات والتصرفات التي تحقق الاستجابة المواتية من جانب الجمهور هي التي تستطيع أن تخلق علاقات متوازنة قوية . فجماهير اليوم تواجه بسبل من الاعراض للاستماع ، للشراء ، للنطاء ، للتصويت ، لفعل هذا ، والامتناع عن فعل ذلك . ومن ناحية أخرى نجد أن مطالب الحياة اليومية ، والالتزامات الاسرية ، والانشطة الإجتماعية تستنفذ معظم الوقت والطاقة ، ويتبقى القليل للاستماع والقراءة . أى أن الفئات الجماهيرية تتجاذبها قوى متعارضة في اتجاهات مختلفة . وتمثل هذه الحقيقة مشكلة لوسائل الاتصال الاخبارية . فهي ينبغي ان توفق بين التزاماتها الإجتماعية العامة من ناحية ، وما يشد انتباه الجمهور ويشيره من ناحية أخرى ، ومصالحها كوسائل اقتصادية من ناحية ثالثة .

## نشأة وتطور العلاقات العامة عالميا وموطيا :

مما لا شك فيه أن العلاقات العامة نشاط قديم مارسه الإنسان في مختلف العصور كوسيلة لتحقيق التهم والتعايش مع من حوله . وبا للتأكيد فإن الحضارات والامبراطوريات القديمة لم تهمل نشاط العلاقات العامة . غير أنه يمكن القول بأن العلاقات العامة الحديثة قد ظهرت مع بداية القرن الحالى . فقد اعتمدت الحكومات في أوروبا وأمريكا على دعاة محترفين لشرح سياساتها في المجالات المختلفة للجمهور وتعبئة الشعور العام في أوقات الأزمات والحروب والمناسبات الهامة . ومع نمو المنظمات الصناعية والتجارية وتعدد وتشابك علاقاتها نشأت بها إدارات للعلاقات العامة وأسندت العمل بها إلى اخصائيين يهدفون إلى كسب ثقة وتأييد الجمهور لإدارة هذه المنظمات .

ويعتبر إيفي لى Ivy.Lee أول من وضع أسس العلاقات العامة لأغلب الشركات الأمريكية حيث أنشاء مكتباً لأعمال العلاقات العامة في الولايات المتحدة منذ عام ١٩٠٣ .

ثم انشئت جمعية العلاقات العامة الأمريكية بعد ذلك ، وفي سنة ١٩٤٨ انشئ معهد العلاقات العامة البريطاني ، ثم انشئت جمعية العلاقات العامة الدولية في سنة ١٩٥٥ التي نظمت عدة مؤتمرات بهدف مناقشة أسس ومبادئ العلاقات العامة ، وتقييم مستوى الممارسة ومشاكلها وذلك بقصد تحسين وتطوير أداء الوظيفة ..

وفي فرنسا تكونت أول جمعية للعلاقات العامة سنة ١٩٤٩ ، وفي استراليا بدأ نشاط العلاقات العامة سنة ١٩٥٠ ، وفي بلجيكا فقد انشئ أول مركز للعلاقات العامة سنة ١٩٥٢ ، وبالنسبة لاييطاليا فقد انشئت أول جمعية للعلاقات العامة سنة ١٩٥٤ .

وفي جمهورية مصر العربية فإن التطور وإن كان قد بدأ مع التطور العالمي فإن مجالاته وسرعته قد اختلفتا . فمنذ بداية القرن الحادي عشر في مصر عدة احزاب سياسية مثل الحزب الوطني بزعامة مصطفى كامل في سنة ١٩٠٦ ، وحزب الأمة بزعامة أحمد لطفي السيد ، وحزب السراي بزعامة الشيخ علي يوسف واهتمت هذه الاحزاب باصدار صحف لها لنشر أخبارها واعلام الجمهور بالأمور المختلفة التي تمر بها البلاد (١) .

---

(١) الدكتور محيى الدين الازهرى : مذكرات في العلاقات العامة والجمهورية ، ص ٢٥ .

وفي الفترة ما بين ١٩٠٦-١٩٣٠ انقسم المصريون أحزاباً متفرقة ، كما تدهورت صحف الرأي العام التي كانت تعبر عن القضية الوطنية . وفي خلال الحرب العالمية الثانية تنبه المصريون إلى أهمية استخدام الوسائل الاعلامية التي كان يستعملها العالم ، كما اهتمت بها المؤسسات الاقتصادية . الأجنبية التي كانت تعمل في مصر . وقد اتسمت هذه الفترة برواج الصحافة وظهور مجلات مصرية مثل المصور وروز اليوسف لشرح الجوانب السياسية والعسكرية للشعب . كما أن البعض انشأ مكاتب لمناقشة الأخبار التي تنشرها الصحف والرد عليها . وكانت هذه المكاتب الملحقه بالوزارات أول شكل من أشكال العلاقات العامة التي أنشأها الحكومة :

ويمكن القول بأن الاهتمام الحقيقي بالعلاقات العامة في الجهاز الحكومي المصري قد بدأ مع ثورة يوليو ١٩٥٢ . ففي نوفمبر ١٩٥٢ أنشئت وزارة الارشاد القومي التي شملت الاذاعة ، والفنون الجميلة ، والسياحة . ثم انشئت مصلحة الاستعلامات كمصلحة تابعة للوزارة ، وفي يناير ١٩٥٣ قرر مجلس الوزراء انشاء مكاتب للشئون العامة في الوزارات والمصالح لتبشر العلاقات العامة وذلك بناء على مذكرة وزاره الارشاد القومي .

وكان من أول الوزارات التي اهتمت بهذا النشاط الصحة ، والتربية والتعليم ، والداخلية ، والتجارة ، وفي عام ١٩٥٥ انشئ داخل مصلحة الاستعلامات معهد الرأي العام والإعلام بقصد تحقيق برامج اعلاميه ناجحة ، وكذلك تدريب العاملين في هذا المجال في الجهاز الحكومي ، وقد عقد أول مؤتمر للعلاقات العامة في مصر في عام ١٩٦٢ وذلك لوضع تعريف واضح لها وتحديد أهدافها وشرح الغرض منها ، وتحديد وظائفها للقائمين بنشاط العلاقات العامة .

وسوف تقدم في الباب الثاني بعض نماذج من إدارات العلاقات العامة في عدد من وزارات الجهاز الحكومي حتى يمكن الإلمام بأهدافها وأنشطتها وتنظيمها .

### مهام المسئول عن العلاقات العامة :

يمكن التمييز بين عدد من المهام أو الواجبات الرئيسية بالنسبة لممارس العلاقات العامة والتي من بينها ما يلي :

١- الكتابة ، وتتضمن كتابة التقارير ، الأخبار ، الكتيبات ، المواد الإذاعية ، الأحاديث ، المقالات ، المعلومات عن المنتجات والخدمات

٢- المراجعة ، وتتضمن مراجعة المواد التي تعدها جهات أخرى داخل المنظمة لتوجيهها إلى فئات معينة من الجماهير . وذلك مثل مطبوعات العاملين ، تقارير المساهمين والمهدف من ذلك هو التأكد من تمشيها مع سياسة وأهداف العلاقات العامة للمنشأة .

٣- المقابلات ، وذلك مثل الاتصال بوسائل الإعلام ( صحافة إذاعة ، تلفزيون ) وكذلك الوفود والزوار .

٤- الترويج ، وذلك للمناسبات الخاصة ، المعارض . والاحتفالات ، وبرامج توزيع الجوائز .

٥- الاحاديث ، سواء كان ذلك بالظهور أمام الجمهور ومخاطبته ، أو تجهيز الأحاديث للآخرين .

٦- الإنتاج ، ويتضمن ذلك معرفة فن وترتيب اخراج كتيبات ، والنشرات ، والتقارير ، الخنصة ، والمحلات الداخلية .

٧- البرمجة ، ويتضمن ذلك تحديد الحاجة ، وتعريف الأهداف ، والخطوات التي تتخذ لتنفيذ أى مشروع .

٨- الإعلان عن المنظمة . ويعنى ذلك الاعلان عن اسم المنظمة وشهرتها في المساحة أو الوقت المخصص ، ويتطلب التنسيق الوثيق مع إدارة الاعلان .  
يضاف إلى ذلك مهمتين أخريين هما : المساهمة المستمرة كممثل للمنظمة في المشروعات المتعلقة بالأمور الثقافية والاجتماعية والسياسية والتعليمية العامة ، وبحوث الرأى كأساس للقيام بالمهام الأخرى .

ويلاحظ أن هذه المهام تعطى مؤشرا للقدرات والمهارات ونواحي المعرفة التي يجب أن تتوافر في ممارس العلاقات العامة حتى يتسنى له تحقيق أهداف الإدارة .

كما أنه من الممكن - في ضوء اهداف ونطاق الوظيفة - تحديد الخطوات الاساسية التي تكون عمل إدارة العلاقات العامة وهي :

١- إيجاد الحقائق Fact-Finding وذلك في ضوء الميزانية المحددة .

٢- تحديد الأهداف وتخطيط البرامج المؤدية إلى تحقيقها .

٣- التنفيذ من خلال الاتصالات والانشطة الضرورية .

٤- تقييم النتائج .

أما فيما يتعلق بالجهة التي تقوم بأعمال العلاقات العامة فان ذلك يتوقف على ظروف كل منشأة وكذلك تفضيل الإدارة العليا بها . فكما هو الحال بالنسبة لوظيفة بحوث التسويق أو الشؤون القانونية مثلا ، قد ترى إدارة المنظمة انشاء وحدة كجزء من هيكلها التنظيمي للقيام بهذه الأعمال ، كما قد تعهد بها إلى مستشارا أو وكالة خارجيه . ولكل من البديلين مزاياه وعيوبه الواضحة والتي نعتقد أن القارئ لا يحتاج إلى بيانها هنا .

وسوف نتناول الأنشطة التي تمارسها والأهداف التي تسعى إلى

تحقيقها إدارة العلاقات العامة في الباب التالي ،

## العلاقات العامة والاعلام والدعاية :

هناك اعتقاد شائع بأن العلاقات العامة هي النشر والدعاية ولعل هذا يفسر الطريقة التي تمارس بها الوظيفة والأنشطة التي تعطى على مجالاتها . وقد سبق أن رأينا أن أحد تعاريف العلاقات العامة يرى أنها إعلاماً يقدم إلى الجمهور ، واقناعاً يوجه إلى الجمهور ، ومجهوداً يبذل من أجل تحقيق التوافق والتكامل بين اتجاهات وتصرفات كل من المنظمة وجمهورها . ويعنى ذلك أن الاعلام يعتبر جزءاً اساسياً من العلاقات العامة ووظيفة من وظائفها .

فالمقصود بالاعلام هو نشر الحقائق والأخبار بين الفئات الجماهيرية للمنظمة من خلال وسائل الاتصال المختلفة ، وذلك بهدف تحقيق التفاهم وكسب الثقة والتأييد . ومن هذه الزاوية فإن الاعلام يمثل أداة من أدوات العلاقات العامة .

وحيث أن الإعلام نشاط هادف فإنه يمكن القول بأن ليس كل ما ينشر اعلاماً ، بل الإعلام هو تلك العملية التي يترتب عليها تأثير فعل في عقلية الفرد أو الجمهور ، ولا يمكن ان نطلق على ما ينشر من أخبار وصور وتعليقات وغيرها اعلاماً إلا إذا تحقق ركن إحاطة الجماهير علماً بمضمون الإعلام . ولا يتم ذلك إلا على أساس دراسة الجمهور ، وأعداد المواد الاعلامية المناسبة له في الزمان والمكان والظروف المعينه (١)

وغنى عن القول انه لا يتأتى للاعلام أن يحقق اهدافه إذا لم يقم على

(١) دكتور ابراهيم اسام ، من العلاقات العامة والاعلام ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ١٩٨٦ ص ١٨٧ .

الحقائق الصحيحة والمعلومات الدقيقة ، أو إذا تخلى عن الصدق والصراحة والأمانة . وإذا كان الإعلام يهدف إلى تحقيق "بقطة" والنمو والتكيف الحضارى فإن الدعاية بمعناها العام لا يهتمها إلا تحقيق غايات معينة مع التضحية بكل شئ فى سبيل تحقيق هذه الغايات . فهى لا تعنى بإيقاظ الجماهير بل ربما تعمل على تخديرهم وشل قوة التفكير فيهم لحملهم على تصديق ما نقوله لهم (١) .

وقد تستعين العلاقات العامة بالدعاية والإعلان من أجل بناء سمعة وصورة إيجابية للمنظمة فى أذهان الجمهور . وكذلك ترويج الآراء والأفكار بهدف تحقيق التضام المتبادل والثقة . ويختلف استخدام العلاقات العامة للدعاية والإعلان عن الاستخدام التسويقي لهما ، فى مجال العلاقات العامة يكون الهدف هو ترويج المنظمة ككل وذلك من خلال إبراز الإنجازات البارزة . أما فى المجال التسويقي فالهدف هو ترويج منتج أو منتجات بعينها . أى تحقيق أهداف بيعية ،

فالعلاقات العامة تستخدم الإعلان من أجل الإعلام وشرح وجهات النظر ، وتفسير السياسات وتوضيح الأعمال والاتصال بالجماهير . وييسر الإعلان ، إلى جانب ذلك النشر الفوري لمعالجة المشاكل المفاجئة .

وإذا كانت الدعاية جهوداً مدبره ومقصودة للاقتناع والتأثير بفكرة أو رأى لتغيير سلوك أو اتجاه ، أو لكسب تأييد أو إحداث تغيير ، فإنها تسلك سبلا مختلفة عن العلاقات العامة فى التأثير . ونزول هذه السبل على طابعها وأهدافها (٢) .

---

(١) المرجع السابق مباشرة ، ص ١٨٧ ، ١٨٨ .  
 (٢) دكتورة احسان عسكر ، الدخول الى العلاقات العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٨٠ ص ٢٤ ، ٢٥ .

فهناك الدعاية السوداء التي تعتمد إلى الاثارة ، وتحريك الغرائز ، وحشد الأكاذيب ، وخلق الأوهام ، ومصادرهما مجهولة غالباً ، كما أن اتجاهاتها غامضة ، فهي موجهة لترويع الاشاعات وتشتغل بكثرة في الاذاعات السرية والحملات المضللة .

وهناك الدعاية الرمادية وهي التي تمسك بالحيط الأول للحقيقة وتحركه في مهارة فتضيف الأكاذيب المصاغة . وهي بذلك أكثر خطراً وأشد تأثيراً لأنه من الصعب إكتشاف عناصر الخداع فيها . ومصادر هذا النوع معروفة رغم أن اتجاهاته ونواياه تظل غير واضحة .

وأخيراً فإن هناك الدعاية الصحية ، وهي تستخدم لأغراض مقبولة ، مثل خلعة القضايا الانسانية أو الوطنية .



# البارك الثاني

## اهداف وانشطة ادارة العلاقات العامة

\* مقدمة

\* تفاوت حدود الوظيفة ،

\* نطاق وظيفة العلاقات العامة •

\* الادارة العليا هي نقطة البداية •

\* هدف العلاقات العامة •

\* دور المدير الاستشاري •

\* وظيفة الممارس •

\* نماذج تطبيقية من الجهاز الحكومي •



## الباب الثاني

### اهداف وانشطة ادارة العلاقات العامة

#### مقدمة :

ليس هناك شك في أن أهداف أى منظمة من المنظمات تشكل وتحدد أهداف كل من الإدارات التى تضمها . فهذه الإدارات إنما وجدت لتقابل احتياجات تنظيمية محددة . وهناك متطلبات أساسية لنجاح وفاعلية برنامج عمل أى إدارة من إدارات المنظمة . بما فيها إدارة العلاقات العامة ، ومن بين هذه المتطلبات ما يلى :

١ - تأييد ومساندة الإدارة العليا ودرجه الاهتمام التى توليها للوظيفة .

٢ - قدرة وكفاءة العنصر البشرى ( الأفراد ) الذين يشغلون وظائف

الإدارة .

٣ - مركزية صنع السياسة بما يؤدى إلى عدم وجود سياسات متعارضة .

٤ - الاتصالات المتبادلة مع الجماهير التى تخدمها الإدارة .

٥ - التنسيق بين جميع الجهود المؤدية إلى تحقيق أهداف محددة

ويجب أن ترتبط وظيفة العلاقات العامة ارتباطاً كاملاً بالتنظيم ككل  
فالعلاقات العامة لا يمكن عزلها ، والعاملون فيها لا يعملون في فراغ أو  
استقلالية . فعملهم ونصيحتهم وظيفه معاونه تقدم للجميع ويجب أن  
تتكامل مع باقى عمليات المنظمة .

وتعتبر مهمه الربط العضوى للعلاقات العامة بالعمل اليومى للمنظمة

مهمه حيويه . كما أن المهمة الأولى للمستول عن وظيفة العلاقات العامة هي كسب التأييد والتعاطف مع مفهوم وفلسفه العلاقات العامة داخل المنظمة . ويعبر ممارسو العلاقات العامة عن ذلك بأنهم يمكن أن يقضوا ٧٥٪ من وقتهم — إذا تطلب الأمر — في اقتناع زملائهم بما يعملونه في ٢٥ ٪ الباقية . فما لم يتم كسب هذا التأييد سيكون هناك خلاف أو تناقض بدلا من التنسيق والتعاون . وإذا حدث هذا فانه يؤدي إلى الاحباط وبطء الحركة . ولا يقلل من أهمية احراز التعاون أن تكون الوظيفة تؤديها إدارة داخلية أو بواسطة مستشار خارجي ، كما أن التعاون الناجح يتوقف على قدرة وكفاءة الذين يتم بينهم ذلك أكثر من اعتماده على مبادئ إدارية .

ومن الصعوبات التي تواجه ذلك أن الوظيفة لازالت غير محددة بشكل واضح في كثير من المنظمات ، وبالتالي فان مكانها وهدفها تحدده الخبرة أكثر من أي شيء آخر . وغالبا ما يوجد نقص في فهم الكيفية التي يمكن أن تتكامل وتتسجم بها هذه الوظيفة مع الوظائف الأخرى .

ومن وجهه نظر ممارس العلاقات العامة فانه يجب أن يعمل على تحقيق ما يلي :

- ١ — التأكد من توافق عقلية وفلسفه العلاقات العامة لدى مديري المنظمة
- ٢ — الحصول على تحديد مكتوب للمسئوليات والسلطات .
- ٣ — كسب ثقة وتعاون الزملاء .
- ٤ — خدمة جميع إدارات المنظمة — تنفيذية واستشارية .
- ٥ — خلق وتنمية الرغبة والفرصة للمساهمة المتبادلة في برامج العلاقات

العامة .

- ٦ — ترويج فلسفه الاتصالات .

٧- نشر مبادئ وبرامج العلاقات العامة وتوعية جميع وحدات المنظمة بها .

ويعتبر عمل مدير العلاقات العامة الخاص بالتأثير على واد تعليمه أفراد الإدارة العليا هو أصعب مهامه على الإطلاق . فلكي يقوم بذلك فإنه يحتاج إلى مكانة تنظيمية مناسبة ، وشخصية جديده بالاحترام ، وسهولة إتصال بأفراد الإدارة العليا ، ولا يجب أن تقتصر هذه الجهود التعليمية على الإدارة العليا وإنما يجب أن تمتد إلى الإدارة الوسطى والمباشرة .

### تفاوت حدود الوظيفة :

ليس هناك اتفاق -- حتى بين الممارسين -- على أنشطته وحده يؤديها الجميع . ولذلك فإن الدور الذي تؤديه الوظيفة والمكانة التي تتمتع بها تتفاوت من منظمة إلى أخرى : حيث أن هذا أمر يتم تقريره داخل كل منظمة ووفقاً لظروفها

فمطالبة رجال العلاقات العامة من وقت إلى آخر وكلما منحت الفرصة بأن يكون لهم دور اكبر واشمل في أمور صنع السياسة ، تلقي استجابات متباينة تماماً من جانب الإدارة العليا : وتتفاوت هذه الاستجابات بين الرفض والضييق وعدم الاكتراث . ويرجع هذا في جزء كبير منه إلى أن هذه الوظيفة لم تأخذ حتى الآن الإهتمام الكافي من جانب كتاب الإدارة .

وهناك نتيجتان -- على الأقل -- غير مرغوب فيهما ترتبتا عن عدم التجديد تستحقان التعليق .

١ - الخلط بين الصلات والروابط العامة Public Relationships

كغاية أو هدف يؤدي - دون مفر - إلى فكرة أن العلاقات العامة Public

Relativos هي عمل كل فرد . وهذا يغنى الاعتقاد بعدم الحاجة إلى ، مهارات أو خبرات متخصصة لاداء هذه الوظيفة ، وأن كل من ينتمى إلى المنظمة يستطيع القيام بعمل العلاقات العامة . ولنا في حاجة إلى القول أن العمل الذى يكون الجميع مسئولون عنه ، لا يكون عمل أى فرد منهم .

٢- عدم وجود الحدود الواضحة للمجال العملى للوظيفة يؤدي إلى التداخل والاختلاف مع الوظائف الاستيرية الموجودة من قبل ، والتى غالباً ما تكون أكثر تحديداً واستقراراً .

ولا شك أن عدم الوضوح والتحديد يؤديان إلى خلافات تنظيمية . ويعكس هذا فشل الإدارة في أن تدير . وكثيراً ما يحدث أن « نجرب» المنظمة :العلاقات العامة دون أن نعرف ماذا ستعمل بها وأين ستضعها ، أو ماذا ستسند اليها ويشبه هذا الموقف الذى يريد فيه أحد المديرين تعيين شخص في « وظيفة لم يحدد اسمها ولم يتم توصيفها بعد» .

ولكن على الرغم من عدم وجود التحديد الواضح لحدود الوظيفة ، فإن وظيفة العلاقات العامة لا تمنى إدارة المنظمة . فالمسئول عن الوظيفة ليس مسئولاً عن جميع علاقات المنظمة . فهو غير مؤهل بالتعليم والتدريب اللذين يجعلانه خبيراً في كل شئ . إنه كائى مسئول عن أى وظيفة أخرى يحتاج إلى مجالات وأنشطة محددة يكون مسئولاً عنها .

ومن غير المتوقع أن يصبح موقع الوظيفة على الخريطة التنظيمية للمشروع محدداً وواضحاً من خلال «تصاغات الوظيفية» التى تؤكد أهمية هذه الوظيفة وما لم يحدد هذا الموضع منذ البداية ، فإنه يمكن أن يبرز

ويتبلور تدريجياً بشكل يتناسب مع فائدتها وما تثبته من فاعلية . ويرجع ذلك إلى أن سمة جماعية صنع القرارات تظهر في المنظمات بشكل واضح من خلال وحدات صنع القرارات ، كما أن المساهمة الفعالة لا تتوقف— بالضرورة — على المستوى في الهيكل الرسمي للمنظمة .

وهذه النظرة مهمة . فالمديرون يحددون السياسات العامة الرئيسية . ويعمل مدير العلاقات العامة في إطار هذه السياسات بالنسبة للأمر التي لها تأثير قوى على آراء الفئات الجماهيرية الداخلية أو الخارجية وربما يطلب منهم النصيح والمشورة في أمور أخرى . فعندما يكون تفسير بيئة الرأي العام أو الاتصالات جزءاً عضوياً من القرارات التي يتخذها المدبرون ، لا بد من مساهمة المسئول عن العلاقات العامة . كما يجب أن يفوض السلطة الكافية لتطبيق القرارات التي تعتمد على تحليل الرأي أو القيام بعملية إتصال من أجل فعاليتها .

### نطاق وظيفة العلاقات العامة :

عندك تفاوت كبير بين الأنشطة التي تمارسها إدارة العلاقات العامة في المنظمات المختلفة . وإذا قصرنا على مجال الصناعة فقط ، فقد اتضح من دراسة شملت ١٤٠ شركة أمريكية أن الأنشطة التي تدخل في نطاق مسؤولية إدارة العلاقات العامة بها هي كما يلي : (١)

النسبة المئوية	النشاط
٨٧	١ - العلاقات مع الصحافة
٧٦	٢ - العلاقات مع المجتمع
٧٣	٣ - إعداد التقارير السنوية
٧٣	٤ - كتابة الأحاديث
٦٨	٥ - المطبوعات الأخرى
٦٣	٦ - نصيح الإدارة حول الإتجاهات العامة
٥٧	٧ - الشؤون - الأمور العامة
٥٧	٨ - الأفلام والوسائط التوضيحية
٥٦	٨ - العلاقات مع المساهمين
٥٤	١٠ - الدعاية للمنتجات
٥٤	١١ - الإتصالات الداخلية
٥١	١٢ - محو الرأى العام
٤٩	١٣ - التوصيات المتعلقة بالسياسات
٣١	١٤ - المساهمة فى مناقشة السياسات الرئيسيه
٢٧	١٥ - العلاقات مع المستهلكين
٢٦	١٦ - العلاقات مع العاملين
٩	١٧ - العلاقات مع الموردين

وتتضح درجة تنوع وتباين الخدمات التى تقدمها العلاقات العامة دراسة أخرى شملت ٢٧١ مشروعاً أمريكياً فى عام ١٩٦٥ . ويظهر الجدول الآتى أنواع الخدمات وعدد ونسبة المشروعات التى تقدم إدارة العلاقات العامة بها هذه الخدمات (١).

---

(1) Miller, R. W.; Corporate Policies and Public Attitudes. The American Un; Washington, D C; 1965 P. 24.



الترتيب	الخدمة	عدد الشركات	%	الترتيب	الخدمة	عدد الشركات	%
١	الاذن بنشر الأخبار	٢٦٤	٩٧,٤	١٦	المريض	١٧٢	٦٣,٥
٢	كتابه الاحاديث	٢٤٥	٩٠,٤	١٧	الصور	١٦١	٥٩,٤
٣	صنع السيامه	٢٤٤	٩٠	١٨	توزيع المبيعات	١٤٨	٥٩,٦
٤	العلاقات مع المجتمع	٢٣٣	٨٦	١٩	الشرائح المصوره	١٤٧	٥٤,٧
٥	سياسة المنتجات	٢٢٧	٨٣,٨	٢٠	حملات البريد المباشر	١٤٦	٥٣,٩
٦	المناسبات الخاصة	٢٢٦	٨٣,٤	٢١	البحوث	١٤٠	٥١,٧
٧	الكتيبات والنشرات	٢٢٣	٨٢,٣	٢٢	إنتاج الأفلام	١١٩	٤٣,٩
٨	التقارير السنوية	٢٢١	٨١,٥	٢٣	العلاقات مع المدارس	١٠٣	٣٨
٩	المطبوعات الخارجية	٢١٤	٧٩	٢٤	حملات جمع الأموال	٩٨	٣٦,١
١٠	العلاقات مع المستهلكين	٢٠٤	٧٥,٣	٢٥	الإعلان عن المنتجات	٩٦	٣٥,٨
١١	العلاقات مع العاملين	٢٠٠	٧٣,٨	٢٦	علاقات العمل	٩٢	٣٣,٩
١٢	العلاقات مع الماهدين	١٩٥	٧٢	٢٧	مساهمة المشروعات في الأعمال العامة	٧٨	٢٨,٨
١٣	العلاقات مع المستثمرين	١٨٨	٦٩,٤	٢٨	العلاقة مع المجالس التشريعية	٦٦	٢٤,٤
١٤	المطبوعات للعاملين	١٧٩	٦٦	٢٩	توزيع الأفلام السينمائية	٦٠	٢٢,١
١٥	الإعلان عن الشركة	١٧٦	٦٤,٩	٣٠	برامج التدريب	٦٦	٢٤,٤

وبالنسبة للوظائف والاختصاصات التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة في جمهورية مصر العربية فإنها تظهر من دراسة شملت ٩٥ منظمة تضم الشركات ، والمؤسسات العامة ، والهيئات العامة ، والجهات الحكومية ، وحدات الحكم المحلي ، ويظهر منها أن الوظائف والاختصاصات تتمثل فيما يلي : (١)

- | الوظائف والاختصاصات  | الوزن النسبي |
|--|--------------|
| ١ - طبع الكتيبات والنشرات الدورية وعقد الندوات والمؤتمرات      |              |
| و عمل الأفلام التسجيلية  | ١٣,٦         |
| ٢ - القيام بالنشاط الإعلاني الخاص برسالة المنشأة وأهدافها      |              |
| للجمهور الداخلي والخارجي                                       | ١٢,٢         |
| ٣ - القيام بالأنشطة الإجتماعية والرياضية والترفيهية في المنشأة | ١٢,٢         |
| ٤ - تنظيم واستقبال الوفود والزوار وترتيب اقامتهم               | ١٢,١         |
| ٥ - تخطيط وتنفيذ الاعلان عن منتجات المنشأة أو خدماتها          | ٤,٣          |
| ٦ - متابعة ما ينشر في وسائل الاعلام المختلفة عن المنشأة وعرضه  |              |
| على الإدارة ، وإعداد الردود عليه                               | ٣,٦          |
| ٧ - القيام بأعمال التسهيلات                                    | ٣,٦          |
| ٨ - تقديم الخدمات الطبية والعلاجية للعاملين                    | ٣,٢          |
| ٩ - تقديم الاعانات المالية للعاملين بعد القيام بالبحوث         |              |
| الإجتماعية عليهم .   | ٣,٢          |
| ١٠ - تجهيز وتنفيذ المعارض المحلية والإقليمية                   | ٣,٢          |

- ١١ — تحليل المعلومات التي تنشر عن المنظمة وصورتها وتقديمها للإدارة . ٣,٢
- ١٢ — الإشراف على نشاط المكتبة والتوثيق . ٣,٢
- ١٣ — تقديم الخدمات والتسهيلات والبيانات إلى عملاء المنشأة والقيام بالاتصال المباشر لحل مشاكلهم ٢,٩
- ١٤ — بحث شكاوى العاملين بالمنشأة والمتعاملين معها ومحاولة إزالة أسبابها . ٢,٩
- ١٥ — تسهيل مهمة الوفود الأجنبية القادمة للتعاون في تنفيذ المشروعات ٢,٥
- ١٦ — نقل صورة كاملة عن اتجاهات الجماهير نحو منيعة المنشأة وعرضها على الإدارة العليا . ١,٨
- ١٧ — تزويد وسائل الاعلام المختلفة بكافة البيانات والمعلومات ١,٨
- ١٨ — اعداد برامج الاحتفالات بالمناسبات القومية والدينية والتنسيق مع جهود المنظمات الأخرى في هذا المجال ١,٨
- ١٩ — أخرى ( مثل تنظيم الزيارات الداخلية ، الاتصال بالجهات الأخرى لانجاز أعمال المنظمة ، تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة ) ٣,٦
- ٢٠ — لا توجد وظائف محددة لعدم وجود أهداف محددة ٠,٤
- ٢١ — لم يذكر ٥,٧

وقد قام الأستاذ حسن خير الدين في كتابه « العلاقات العامة » بتلخيص الوظائف والاعمال التي يمكن أن تقوم بها العلاقات العامة البليمة في

النقاط التالية ، والتي عن طريقها يمكن حل مشكلة تحديد أعمال هذه الوظائف ومشكلة الاختصاصات بين الإدارات المختلفة (١) :-

- ١ - تعريف الجمهور بالمنشأة ، وشرح النعمة أو الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة بسيطة بغية إلهام الجمهور بها .
- ٢ - شرح سياسة المنشأة إلى الجمهور ، أو أى تعديل أو تغيير فيها بغية قبوله إياها والتعاون معها .
- ٣ - مساعدة الجمهور على تكوين رؤية وذلك بمده بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنياً على أساس من الواقع وأساس من الحقائق .
- ٤ - التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة من حيث الشكل والموضوع .
- ٥ - مد المنشأة بكافة التطورات التي تحدث في الرأى العام :
- ٦ - حماية المنشأة ضد أى هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة عنها .
- ٧ - تهيئة جو صالح بين المنشأة والأفراد وبين الأفراد بعضهم وبعض داخل المنشأة .
- ٨ - إخبار الإدارة العليا بالمنشأة بريد فعل سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة .
- ٩ - بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ، ورفعها إليها .

---

(١) دكتور حسن محمد خير الدين . الملاحظات المسماة 'البادئ والتطبيق' ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦ .

١٠ - مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية والمستويات الدنيا وبالعكس .

١١ - التأكد من أن أهداف المنشأة وأغراضها وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من فئات الجمهور المختلفة .

١٢ - تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة في المنشأة لتحقيق الاتسجام بين بعضها وبعض ، وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي .

١٣ - تعمل كاستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا ، وإسداء النصيـح للمسؤولين عند إصدار القرارات وتعديل السياسات .

### الادارة العليا هي نقطة البداية :

تحدد الإدارة العليا للمنظمة نطاق ومكان - وإلى حد كبير - درجة فاعلية جميع الوظائف الاستشارية . ووظيفة العلاقات العامة - كأحد هذه الوظائف - تتوقف درجة فاعليتها للإدارة على مدى رغبة الإدارة أن تكون كذلك . فإذا كانت نظرة الإدارة إلى عمليات وأنشطة هذه الوظيفة على أنها محدودة ، فإنها ستحتل مكاناً محدوداً وستكون مساهمتها محدودة كذلك . أما إذا نظرت الإدارة إليها على أنها مهمة فستحتل مكاناً بارزاً وستكون مساهمتها محسوسة .

وعلى الرغم من ضرورتها الواضحة ، فإن الوظيفة تتفاوت ارتفاعاً وانخفاضاً في بعض المنظمات . ويعكس هذا عدة عوامل مثل اختلاف قيم المديرين المتعقبين ، والطبيعة غير الملموسة لنتائج العلاقات العامة ، والحاجات المتغيرة للمنظمة . وكذلك تفاوت قدرات وكفايات رجال

العلاقات العامة . . وما لا مفر منه أن الوظيفة تتغير من حيث النطاق والتعريف كاستجابة للتغيرات في حاجات المنظمة .

وقد خلصت إحدى الدراسات التي تناولت تغير مكان إدارة العلاقات العامة ارتفاعاً وانخفاضاً في شركة عالمية معروفة إلى أن أهم العوامل المؤثرة في ذلك هي . (١)

- ١ - اتجاهات الإدارة العليا .
- ٢ - قدرات وشخصيات رجال العلاقات العامة .
- ٣ - الهيكل التنظيمي العام والسياسة .
- ٤ - تقاليد المنظمة وأهدافها .
- ٥ - طبيعة منتجات المشروع واسواقه ( في حالة مشروعات الأعمال ) ،
- ٦ - حجم المشروع وموقعه .

ويعتبر الاهتمام بالرأى العام من سمات الجيل الحاضر من المديرين ، وقد انعكس هذا على الاعتراف بأهمية الوظيفة والأخصائيين الذين يقومون بها . وفي دراسة واسعة لمكان إدارة العلاقات العامة في المنظمة وجدت أدلة تؤيد هذا التعميم وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية . فبعد دراسة لعينة ممثلة من المشروعات الأمريكية وجد ما يلي : (٢)

١ - اعترفت إدارة المشروعات بأهمية وضرورة العلاقات العامة ، كنتيجة لهذا فقد وضعتها في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي .

٢ - اعترفت إدارة المشروعات بالطبيعة المتخصصة للوظيفة ،

---

(1) Quoted in Cutlip, S.M. & Center, A.H. ; Op. Cit ; p. 159.

(٢) نفس المرجع السابق .

وكتيجة لهذا فقد طبقت مبادئ تنظيمية عن طريق إنشاء إدارات مستقلة للعلاقات العامة يرأسها متخصصون .

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أخرى تناولت ١٨٢ مشروعاً في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، واتضح منها أنه في ٣٩٪ من المشروعات فإن الشخص المسئول عن العلاقات العامة يعتبر من جماعة صنع السياسة . كما أنه في أكثر من ٣٣٪ من المشروعات فإن الشخص المسئول عنها يعتبر في مستوى نائب الرئيس .

أما من حيث المستوى الإداري لأجهزة العلاقات العامة في جمهورية مصر العربية فإن الجدول الآتي يوضح ذلك : (١)

النسبة المئوية	المستوى الإداري
٤٠,٩	إدارة
٢٢,٧	قسم
١٤,٨	مراقبة
٩,١	إدارة عامة
٦,٨	أقسام
٤,٥	مكتب
١,١	وحدة

وتدل هذه النتائج على أن الاتجاه الغالب هو نحو وضع هذه الوظيفة في مستوى الإدارة التنفيذية ( إدارة أو مراقبة ) . أما النسبة التي تضعها في مستوى إداري - مرتفع ( مراقبة عامة ) فهي محدودة وتبلغ ٩٪ تقريباً .

---

(١) دكتور سمير محمد حسين ، المرجع السابق ، ص ٣٥ .

وكذلك النسبة التي تضعها في مستوى إدارى منخفض ( مثل الوحدة أو المكتب ) فهي محدودة كذلك وتبلغ ٥,٥ ٪ تقريباً .

أما من حيث التبعية المباشرة لجهاز العلاقات العامة فإن نفس الدراسة السابقة تشير إلى ميل معظم الجهات العامة إلى تبعيته إلى الإدارة العليا .  
ففي ٦٨ ٪ من الحالات يتبع جهاز العلاقات العامة الوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام أو وكيل الوزارة أو نائب رئيس مجلس الإدارة .

ولكن على الرغم من ذلك فإن جميع الشواهد تؤكد أن هذه التبعية للإدارة العليا هي تبعية شكلية فقط ولا تنسحب على جوهر نشاطات جهاز العلاقات العامة .

### مهدف العلاقات العامة :

يتمثل هدف وظيفة العلاقات العامة في ترويج أهداف المنظمة سواء كانت جامعة تحتاج إلى هبات ، أو هيئة حكومية تحتاج إلى مساندة سياسية ، أو مشروع يحتاج إلى أموال . فبرنامج العلاقات العامة يجب أن يبنى موجهاً إلى الأهداف التنظيمية ومعيناً بها ، ومن ثم فيجب أن يوافق عليه مديرو المنظمة ، حيث أن البرامج الفعالة تتطلب خططاً واضحة ومتفق عليها .

وبدون مثل هذه الخطوة تصبح العلاقات العامة كمن يطلب منه أن يكون خبيراً أو متخصصاً في كل شيء ، أو كمن يبيع حقبة متنوعة دون أن تكون لديه فكرة عن طبيعة ما بها من بضاعة . فانهدام المهدف أو عدم وضوحه وتحديدته يعتبر أحد العوامل الأساسية التي تبعد كثيراً من المجهود



في هذا المجال . ومن الفوائد التي تتحقق من وجود هذه الخطوة ما يلي :

١ - تعدد الفرص : فإذا حددت المنشأة ما تريده فإنها تستطيع الوصول إليه بطريقة أكثر كفاءة والقيام بعمل أفضل .

٢ - تستطيع المنشأة ككل وإدارة العلاقات العامة بها أن تركز جهودها في اتجاه محدد .

٣ - أن الحملة المكتوبة يمكن دراستها وتقييمها بواسطة الإدارة العليا ومديري الإدارات الأخرى ، وبالتالي الاكتناع بها وقبولها .

وغنى عن البيان أن هناك أسباب وجيهة لأن تكون السياسات والأهداف الرئيسية مفهومة ومقبولة داخليا ، حيث يؤدي هذا إلى التأييد والتعاون في تنفيذها .

ومن بين الأهداف التي تسعى إدارة العلاقات العامة إلى تحقيقها ما يلي :

١ - شرح أهداف وسياسات وأسلوب عمل ونوع نشاط المنظمة للجماهير .

٢ - تفسير إنجازات وإراء الجمهور للإدارة .

٣ - القيام بالأعمال المتنوعة التي لا تتلاءم وأنشطة الإدارات الأخرى .

٤ - تحقيق رضا عملاء المنشأة عن منتجاتها أو خدماتها .

٥ - نصيح أو إرشاد الإدارة باتخاذ التصرفات الأنسب والأفضل للشركة .

أما فيما يتعلق بالأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من العلاقات العامة في جمهورية مصر العربية ، فإنها تنضج من دراسة شملت ٩٥ منظمة

تضم الشركات ، المؤسسات العامة ، الهيئات العامة ، الجهات الحكومية ،  
وحدات الحكم المحلي ، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي مرتبة حسب  
أهميتها النسبية في الجهات التي شملتها الدراسة : (١)

#### الأهمية النسبية

#### الأهداف

- ١ - الأعلام عن أهداف المنظمة وأوجه نشاطها ، ومعالجة  
الاشاعات الضارة بهذا النشاط ، وشرح سياسة المنشأة لجمهور  
العاملين والمتعاملين معها . والعمل على كسب تأييد وثقة الرأي  
العام عن طريق امداده بالمعلومات الصحيحة والبيانات والحقائق  
والمشروعات والخدمات التي تؤديها المنشأة . ٢٥٩
- ٢ - تقديم الخدمات للجمهور الداخلي للمنشأة كالعلاج والتأمين ،  
والعمل على نشر الوعي الثقافي والرياضي والإجتماعي والفني  
داخلك المنشأة . ١٣٠
- ٣ - كسب ثقة وتعاون جمهور المتعاملين مع المنشأة وتنمية أسباب  
التفاهم المتبادل مع هذا الجمهور سواء داخل البلاد أو خارجها ٨٦
- ٤ - الترويج لمنتجات المنشأة أو خدماتها والأعلان عنها بهدف  
زيادة المبيعات ٧٨
- ٥ - رفع المستوى الثقافي والإجتماعي للعاملين بالمنشأة والعمل على  
تدعيم التعاون المتشمر بينهم وبين إدارة المنشأة وتبصيرهم بأنسب  
الوسائل لزيادة الكفاية . ٧٢
- ٦ - العمل على تدعيم العلاقة بين المنشأة والمنشآت الأخرى  
وأجهزة الإعلام المختلفة . ٦٢

(١) دكتور سمير محمد حسين ، المرجع السابق ، ص ٨٤ ، ٨٥ .

## الأهمية النسبية

## الأهداف

- ٧ - التعرف على متطلبات جماهير المنشأة في الداخل والخارج ورفعها إلى الإدارة العليا ، ومحاولة ربط الإدارة بالعاملين بعلاقات وطيدة وخلق روح التضام . ٥,٨
- ٨ - تدعيم العلاقات الانسانية بين مجموع العاملين بالمنشأة . ٤,٣
- ٩ - نشر الوعي بنشاط المنشأة على المستوى القومى . ٣,٨
- ١٠ - رفع الروح المعنوية للعاملين وتلبية مطالبهم . ٣,٣
- ١١ - خلق درجة من الترابط بين المنشأة والمنشآت التابعة لها والتنسيق بينها ٣,٣
- ١٢ - خلق صورة ومركز ممتاز للمنشأة في أذهان جمهور المتعاملين معها سواء داخل البلاد أو خارجها ٢,٩
- ١٣ - شرح سياسة الإدارة وتوضيحها للعاملين ١,٤
- ١٤ - نشر الوعي بأهمية الخدمة التي تقدمها المنشأة بين العاملين ؛ ليكونوا دعاة لها لدى العملاء وزيادة كفاية أدائهم . ١,٤
- ١٥ - القيام بدور في خدمة القرية المصرية اعلامياً واقتصادياً وصحياً وإجتماعياً وسياسياً . ٠,٤
- ١٦ - لا توجد أهداف محددة للجهاز العلاقات العامة ٠,٤
- ١٧ - لم يذكر . ٤,٣

ومن هذه البيانات يمكن استخلاص ما يلى :

- ١ - التركيز على عمليات الاتصال بالجمهور الخارجى والأعلام عن المنشأة . وتصل الأهمية النسبية لهذا الهدف حوالى ٤٧,٤٪ من إجمالى ٤ - ٤ - ٤ ملائمت

الأهميات النسبية لمجموع الأهداف ويعني ذلك أن جهود العلاقات العامة موجهة إلى الجمهور الخارجي بشكل أساسي .

٢- أما بالنسبة للجمهور الداخلي فتصل نسبة الاهتمام به كهدف من أهداف العلاقات العامة إلى ٣٠,٦٪ من إجمالي الأهداف ، أى أنه يأتي في المرتبة التالية للجمهور الخارجي .

ويعكس هذا إتجاه الإدارة إلى التركيز على الجمهور الخارجي للمنشأة والاهتمام به بدرجة أكبر من الجمهور الداخلي . ويقفل هذا الاتجاه حقيقة هامة وهي أن نجاح العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي هو نقطة انطلاق ومطلب أساسي لنجاحها مع الجمهور الخارجي .

٣- ومع ذلك فإن هناك تفاوت بين المنشآت المختلفة من حيث درجة التركيز على كل من الجمهور الخارجي والداخلي . ففي أجهزة الحكم المحلي تصل النسبة إلى ٧٢,٧٪ و ١٨,٢٪ على التوالي . وفي الجهات الحكومية تبلغ النسبة ٥٠٪ و ٢٧,٩٪ لكل من فئتي الجمهور على التوالي . أما في حالة الشركات فتتقارب النسبتان حيث تبلغان ٤٥,٩٪ و ٤١,٣٪ على التوالي .

### دور المدير الاستشاري :

على الرغم من أن هناك اتجاه نحو عدم التفرقة بين الإدارات الوظيفية على الأساس التقليدي وهو التنفيذي والاستشاري . فإن هذه النظرة لا تزال شائعة في كتابات الإدارة وفي الممارسة العملية . وإذا ما أتبع هذا الأساس فإن إدارة العلاقات العامة غالباً ما تصنف ضمن الوظائف الاستشارية . ولهذا فإن ممارستها يحتاجون إلى فهم دور الشخص

الاستشارى فى الإدارة . وكما هو معروف فإن مبدأ التفزقة بين الوظائف التنفيذية والاستشارية قد نشأ أصلا فى التنظيمات العسكرية ثم إمتد إلى المشروعات الكبيرة . وفى الصناعة تعتبر الوظائف المنتجة للسلع والأرباح مثل الإنتاج ، التسويق ، والمهندسية وظائف تنفيذية . بينما تفهم الوظائف الاستشارية الشؤون القانونية ، والأفراد ، والبحوث ، والعلاقات العامة .

وقد ظهرت ولزادات أهمية خلية الاستشارى للتنفيذى مع نمو حجم المنشآت وتعدد أعمالها ، مما جعل عبء العمل الإدارى أكبر من طاقة ووقت أى شخص واحد . فالمديرون التنفيذيون يتمتعون بسلطة ومسئولية التأكد من انجاز الأعمال ، ولكنهم يحتاجون إلى مساعدة فى شكل خطط ونصح واقترحات من المديرين الاستشاريين . ومن ثم فإن وظيفة المدير الاستشارى هى تدعيم ومساعدة المدير التنفيذى .

والعمل الاستشارى هو فن التعاون ، كما أن الاستشاريين يبررون وجودهم من خلال كفاءتهم . ويقع على الاستشارى عبء أن تكون لديه القدرة والرغبة فى مساعدة التنفيذيين فى حل مشاكلهم ، فالشخص الاستشارى يحتاج إلى : (١)

- ١ - الإحساس والإلمام بنشاط المنظمة وعملياتها .
- ٢ - فهم الناس ووظائفهم وعلاقاتهم .
- ٣ - التواضع بالنسبة لمساهماتهم فى أدوارهم المحدودة ،
- ٤ - الرغبة فى ربط أنفسهم بشكل مفيد وديناميكى بالعملية الإدارية .

---

(1) Sampson, R.C.; The Staff Role in Management, Harper & Row, N.Y; 1955.

المستمرة ومعنى ذلك أن الاستشارى يجب أن يركز اهتمامه باستمرار على بقاء واستمرارية المشروع ككيان صحى سليم ، وأن جميع الجهود يجب أن توجه نحو هذه الغاية .

ومن المعروف أن أى وظيفة استشارية تضم المهام التى تتعلق بتقديم النصح الاستشارى إلى جانب المهام التنفيذية . فبالنسبة لممارس العلاقات العامة يتمثل الدور الاستشارى فى تحليل الرأى العام واتجاهاته ونصح المديرين التنفيذيين بجوانب العلاقات العامة فى سياسات وقرارات المنشأة ؛ أما الدور التنفيذى فإنه يتمثل فى القيام بالاتصالات التى تقع خارج نطاق الوظائف التنفيذية .

ولكى ينجح الاستشارى فى القيام بدوره فإنه يجب أن يفهم التوقعات المتبادلة بين كل من التنفيذيين والاستشاريين . فالتنفيذيون يتوقعون :

١ - الولاء للمنظمة .

٢ - مساعدة الإدارة فى اكتشاف ومراعاة جوانب العلاقات العامة فى قراراتها .

٣ - المهارة فى تفسير وشرح وزيادة تفهم الجمهور للمنشأة .

٤ - وجود الدافع إلى العمل المتخافى والمخلص .

وفى مقابل ذلك يتوقع الاستشاريون :

١ - توفير القيادة الإيجابية للعلاقات العامة .

٢ - سياسة محددة تساندها الإدارة .

٣ - خطة محددة تضم جميع السياسات والبرامج .

٤ - الاعتمادات المالية الكافية لقيام بالأنشطة اللازمة .

• - الاعتمادات المالية اللازمة للقيام ببحوث العلاقات العامة :

إن جانب العلاقات العامة من كل مشكلة أو قرار يجب أن يعطى ما يستحقه وذلك بشكل متوازن مع الجوانب الأخرى .

### توضيح الوظيفة للأخرين :

من الأهمية بمكان أن يكون واضحاً للمسؤولين عن الإدارات الرئيسية للمنشأة الدور الذى ستقوم به العلاقات العامة ، والمكان الملائم لها ، والأسلوب الذى تسير عليه القيام بهذا الدور ، وتمثل الجوانب الآتية مثالا على المسؤوليات التى تقوم بها الإدارة :

١- أن تعمل كمصدر مركزى للمعلومات عن المنظمة ، وكقناة رسمية للاتصالات بينها وبين الجمهور .

٢- إحاطة الجمهور علماً من خلال وسائل الاتصال المناسبة بالحقائق والآراء والتفسيرات التى تبنى الجمهور على دراية بسياسات المنظمة وتصرفاتها .

٣- تنسيق أنشطة المنظمة التى تؤثر على علاقات المنظمة بالجمهور العام أو بفئات خاصة منه ( مثل التنسيق مع إدارة التسويق فى العلاقات مع المستهلكين وإدارة المشتريات فى العلاقات مع الموردين ... الخ ) .

٤- جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بتغيرات الاتجاهات الخاصة بالفئات الجماهيرية ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للمنظمة .

• - تخطيط وإدارة البرامج الإعلامية التى تصمم لمقابلة المسؤوليات المتعلقة بالنقاط السابقة ؛

## وظيفة المدارس :

يمكن القول بأن عمل أو وظيفة المدارس تتركز في النقاط الثلاث الآتية :

(أ) التعلم أو الإلمام بظروف وأحوال المنشأة .

(ب) التعليم أو توعية الآخرين .

(ج) تقديم الخدمة .

أ- التعلم : فأى عمل يبدأ بجمع المعلومات ، فقبل تخطيط البرنامج يحتاج رجل العلاقات العامة إلى أن يعلم البيئة التي يعيش ويعمل فيها ، أى أن يكون باحثاً . إنه يحتاج إلى مقابلة العاملين الذين لهم خبرة طويلة في المنشأة ويلم منهم بهذه الخبرة ، والتغيرات والتطورات التي مرت بـ سياسات المنظمة . كما يحتاج إلى دراسة جميع إدارات المنشأة وعلاقاتها . ومن الناحية المثالية ينبغي أن يكون أكثر الناس إلماماً بظروف وتاريخ وواقع المنشأة ، أى يكون رجل الأجابة

ويدخل في إطار هذه النقطة فحص خطابات الشكاوى ، قراءة ملفات التظلمات والاستفسارات ، والاجتماعات الهامة ، وتصفح كتيب العاملين ، وسياساتهم . ومن هنا كله فإنه يحاول الوقوف على الأسباب الماضية والمحتملة لفشل اتصالات المنظمة مع جماهيرها واتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم تكرارها أو تفاديها .

ب - عملية التعلم والتوعية indoctrination يمكن النظر إلى مستشار العلاقات العامة على أنه دارس ومدرس في نفس الوقت فهو يحاول باستمرار تحديد مناخ الرأى العام والتغيرات فيه التي تأخذ منحى أو آخر . كما يحاول إمداد المديرين بنظرة العلاقات العامة . وهناك عدد من الوسائل المتاحة ، والتي من بينها :



١ - استطلاعات الرأي العام : سواء الى تقوية المنشأة ، أو المنشورة في الصحف والمجلات ، أو الى تقوم بها الهيئات الأخرى . فمن المفيد توفير مثل هذه النتائج للمديرين .

٢ - عينة من خطابات الفئات المختلفة يمكن توجيهها الى الإدارة المعنية بالأمر .

٣ - قصاصات الجرائد التي تعلق على المنظمة من ناحية معينة ، يمكن توجيهها الى المديرين المختلفين الذين يتصل الأمر بهم .

٤ - المواد الإخبارية التي ستشرى يجب مراجعتها مع الأفراد والإدارات التي يعينها الأمر .

٥ - استخدام المطبوعات الداخلية للتعرف على وجهات النظر المختلفة .

٦ - تشجيع الأنشطة التي تؤدي الى تجميع الأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة .

ج - تقديم الخدمة : هناك مجال واسع لتقديم الخدمة الآخرين في المنشآت وعلى الرغم من أنها قد تبدو ثانوية أو صغيرة فإن لها تأثير كبير لدى من تقدم اليه الخدمة انها تزيد من من قيمة وقائدة الاستشاريين للآخرين . وهذا لا يعنى ابدا المداينة أو التلق *ingratiatio* ولكنه يعنى روح الخدمة . وعلى سبيل المثال . هناك كثيرون من المديرين يدعون الى لقاء كلمات ولا يكون لديهم القدرة على وضع أفكارهم على الورق أو اختيار التعبيرات والكلمات المناسبة . كما أن هناك المتخصصون البارزون الذين يحتاجون الى وضع المصطلحات المتخصصة في كلمات بسيطة مخاطب الجمهور العادى . وفي مثل هذه المواقف يظهر دور ممارس العلاقات العامة :

## نماذج تطبيقية من الجهاز الحكومي :

### ١ - الهيئة العامة للاستعلامات :

من المهم أن نلم بنشاط وأهداف تلك الهيئة وهيكلها التنظيمي حيث هي الجهاز الرئيسي الذي ينفذ بنشاط العلاقات العامة والاستعلامات والإعلام على مستوى الدولة . وقد تكونت في بادئ الأمر تحت اسم مصلحة الاستعلامات ثم تحولت إلى الهيئة العامة للاستعلامات .

وقد صدر القرار رقم ١٨٢٠ لسنة ١٩٦٨ بأهداف الهيئة واختصاصاتها العامة فيما يلي :

١ - تهدف الهيئة العامة للاستعلامات إلى المساهمة في تحقيق رسالة وزارة الإعلام وذلك في مجال التعرف على موقف الرأي العام المحلي والعالمي تجاه القضايا واليحدث التي تهم الدولة ، وفي مجال إرشاد وتوعية وتنوير الرأي العام المحلي باستخدام مختلف الوسائل وذلك وفقاً لخطط الإعلام المقررة .

والهيئة أن تقوم بما يحقق هذه الأهداف بالتعاون مع كافة الأجهزة المعنية بالدولة وخاصة أجهزة الاتحاد الاشتراكي العربي وأجهزة الدولة بالخارج ولها على الأخص ما يأتي :

١ - تنظيم الحصول على المعلومات عن شتى الموضوعات والأحداث والقضايا التي تهم الرأي العام في الداخل والخارج ، وتجميع وتصنيف هذه المعلومات وتحليلها لاستخلاص الاتجاهات المختلفة فيها ، وإبلاغ هذه النتائج للجهات المعنية ، وعلى الأخص أجهزة وزارة الإعلام - بما يسمح بتخطيط ورسم سياسة الإعلام على أساس الموقف الحقيقي لاتجاهات الرأي العام المحلي والعالمي :

٢ - قياس ردود الفعل واتجاهات الرأي العام - المحل والعالمى -  
ازاء برامج الاعلام التى تقدمها مختلف أجهزة الاعلام ، وإزاء الاجراءات  
والقرارات التى تتخذها أجهزة الدولة فيما يرتبط بجماهير الشعب وذلك  
كله عن طريق اجهزتها المحلية والخارجية ، وبالاستمارة بمختلف أجهزة  
الدولة فى الداخل والخارج.

٣ - إعداد وتنفيذ البرامج الاعلامية لتوجيه الرأي العام المحل وفقاً  
لسياسة وخطط الإعلام المقررة ، وبهدف تدعيم وتعميق المفاهيم الاشتراكية  
بين القواعد الشعبية ، ومعاونة الجهود التى تبذل لرفع المستوى الحضارى  
للقرية ، وتحقيق اللقاء المتصل بين الشعب وقيادته ولإتصال فلسفة العمل  
الوطنى إلى جميع العاملين وتبصير المواطنين بسياسة واتجاهات وقرارات  
الدولة ، والمساهمة فى إبراز المناسبات القومية ، وما إلى ذلك من أهداف  
إرشاد وتوجيه جماهير الشعب ، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة  
عن طريق ما تقوم به مراكز الاعلام المحلية الثابتة والمتنقلة - من عقد  
اللقاءات المباشرة ونشر المطبوعات والصور وعرض الملصقات والشرائح  
والأفلام التسجيلية وإذاعة الشرائط التسجيلية وما إلى ذلك من وسائل  
الاتصال المباشر بجماهير الشعب .

٤ - إعداد وتنفيذ البرامج الاعلامية الموجهة إلى الرأي العام العالمى  
وفقاً لسياسة وخطط الاعلام المقرره - بهدف تعريفه بأهداف جمهورية  
مصر العربية ومجتمعها الاشتراكى وإتجاهها إزاء المشكلات العالمية ومدى  
ما حققه من نهضة وتقدم والرد على الدعايات المضادة ، وما إلى ذلك من  
أهداف تنوير الرأي العام ، وذلك باستخدام كافة وسائل الاتصال المباشر  
والعامة عن طريق ما تقوم به مراكز الاعلام وأجهزة الدولة بالخارج .

٥ - إعداد وتحرير الكتيبات والنشرات الإعلامية ذات الصلة العامة بما يهم الرأي العام العالمي والمحلي بمختلف اتجاهاته وفئاته ومستوياته عن الموضوعات والأحداث الحارية واتجاهات الجمهورية ونهضتها ، وللمقابلة آثار الدعايات المضادة .

٦ - إعداد وتحرير النشرات والتقارير الإعلامية التخصصية عن الموضوعات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تهتم الأجهزة العليا بالدولة .

٧ - إعداد المواد الإعلامية من مطبوعات وملصقات وصور وشرائع وشرائط تسجيلية وأفلام تسجيلية ، وما إليها من المواد اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج الإعلام الداخلية والخارجية المقررة ، واتخاذ إجراءات توزيعها وفقاً لهذه الخطط والبرامج وطبقاً للمعدلات المقررة .

٨ - العمل على خلق وتنمية الروابط مع شعوب الدول الأخرى عن طريق تزويد الهيئات والأفراد الأجانب بالمقاومات والمواد الإعلامية اجابة لرغبتهم واستفساراتهم وكذا تزويد أبناء جمهورية مصر العربية والدول الصديقة والمبعوثين بالخارج بالمعلومات والمواد الإعلامية ، مما يساعدهم على مجابهة الدعايات المضادة .

٩ - تقديم المعاونة للصحفيين والمراسلين ومن إليهم من رجال الاعلام الأجانب المقيمين والممارين - لوقوف على الحقائق واتجاهات الدولة من الأحداث والقضايا الداخلية والخارجية .

١٠ - تنفيذ القوانين واللوائح المتعلقة بانصحافة المحلية ونشر الانباء والبيانات، الصادرة عن الدولة وكذلك كل ما يتعلق بنشر البلاغات والانباء

بالاعلاقات وما إليها وكلما ما يعهد به إلى وزارة الإعلام فيما يتعلق بشئون الصحافة المحلية.

وعطفاً للقرار الوزاري رقم ٧٢٣ لسنة ١٩٧٥ يمكن عرض الميكل التنظيمي للهيئة العامة للاستعلامات ، على النحو التالي :-

أولاً : مجلس إدارة الهيئة :

الأمانة الفنية

اللجنة الفرعية

ثانياً : رئيس مجلس إدارة الهيئة ويتبعه:

١ - مكتب رئيس الهيئة .

٢ - المستشار القانوني .

٣ - الشئون القانونية والشكاوى .

٤ - مكتب الأمن .

٥ - الإدارة العامة للخطة والتنسيق والمتابعة ، وتتكون هذه الإدارة .

العامة من مراقبتين عامتين :-

( أ ) المراقبة العامة لإعداد الخطة والتنسيق .

( ب ) المراقبة العامة للمتابعة .

ثالثاً : مدير عام الهيئة للشئون الفنية ، ويتبعه ثلاثة قطاعات رئيسية :

١ - قطاع الإعلام الداخلي :

( أ ) الإدارة العامة لأراكز الإعلام الداخلي :

• المراقبة العامة للاتصال بمراكز الإعلام الداخلي .

- المراقبة الفنية .
- مراقبة خدمات المناطق .
- المراقبة العامة لمناطق الوجه البحرى .
- المراقبة العامة لمناطق الوجه القبلى .

(ب) الإدارة العامة للعلاقات الداخلية :

- المراقبة العامة للصحافة المحلية .
- مراقبة الصحف المحلية .
- مراقبة النشر .
- المراقبة العامة للاتصال الداخلى .
- مراقبة الاتصال بالأجهزة الرسمية .
- مراقبة الاتصال للهيئات :

٢ - قطاع الإعلام الخارجى :

(أ) الإدارة العامة لمكاتب الإعلام الخارجى :

- المراقبة العامة للشئون الفنية لمكاتب الإعلام الخارجى .
- مراقبة الدراسات والبحوث .
- مراقبة متابعة مكاتب الإعلام الخارجى .
- المراقبة العامة لخدمة مكاتب الإعلام الخارجى .
- مراقبة الحملات المركزية .
- مراقبة احتياجات مكاتب الإعلام الخارجى .

(ب) الإدارة العامة للعلاقات الخارجية :

- المراقبة العامة لشئون الصحفيين الأجانب :

- مراقبة ارشيف الصحفيين الأجانب .
- المركز الصحفي للصحفيين الأجانب .
- مراقبة خدمات الصحفيين الأجانب .
- المراقبة العامة للاتصال الخارجى .
- مراقبة الاتصال بالهيئات الأجنبية .
- مراقبة الاتصال بأبناء الوطن بالخارج .

## ٢- قطاع الخدمات المركزية :

### ( أ ) لإدارة العامة للمعلومات والبحوث والدراسات :

- المراقبة العامة لمركز المعلومات .
- مراقبة مصادر للمعلومات .
- مراقبة تجميع وتحليل المعلومات .
- المراقبة العامة بمركز بحوث الرأى العام :
- مراقبة تجميع الرأى العام .
- مراقبة تحليل وبحوث الرأى العام .
- المراقبة العامة لمركز الدراسات .
- مراقبة دراسات الاعلام .
- مراقبة الدراسات السياسية والاجتماعية والاقتصادية .
- المراقبة العامة للتحليل والتحرير والترجمة .
- مراقبة التحرير .
- مراقبة الترجمة .

### ( ب ) الإدارة العامة للإنتاج الاعلامى :

- المراقبة العامة للإنتاج الاعلامى المطبوع .

- مراقبة الشؤون الفنية ؛
- مراقبة الطباعة ؛
- المراقبة العامة للوسائل السمعية والبصرية .
- مراقبة السينما والشرائح والتسجيلات .
- مراقبة التصميم والمعارض .

(ج) المراقبة العامة للتدريب :

رابعاً : مدير عام الهيئة للشئون المالية والإدارية ويتبعه قطاعاً واحداً هو .  
قطاع للشئون المالية والإدارية :

١ - الإدارة العامة للشئون المالية .

- المراقبة العامة للموازنة والحسابات .
- المراقبة العامة للمشتريات والتسويق والمخازن .

٢ - الإدارة العامة للشئون الإدارية :

- المراقبة العامة لشئون العاملين والسكرتارية والمحفوظات ؛
- المراقبة العامة للشئون العامة والتجمعات .



مجلس إدارة الهيئة

رئيس مجلس الإدارة

مدير عام الهيئة لشؤون المالية والإدارية

مدير عام الهيئة لشؤون التقنية

قطاع الشؤون الإدارية والمالية

الإدارة العامة للشؤون الإدارية

الإدارة العامة للشؤون المالية

قطاع الخدمات المركزية

الإدارة العامة للإنتاج الإعلامي

الإدارة العامة للبحوث والدراسات

قطاع الإعلام الخارجي

الإدارة العامة للعلاقات الخارجية

الإدارة العامة لتكثيف الإعلام الخارجي

قطاع الإعلام الداخلي

الإدارة العامة للعلاقات الخارجية

الإدارة العامة لتكثيف الإعلام الداخلي

المراقبة العامة للتعبير

## ٧- نشاط العلاقات العامة بوزارة السياحة :

في عام ١٩٧٤ صدر القرار الجمهوري رقم ١٩٥١ في شأن تنظيم وزارة السياحة وجاءت المادة الأولى منه تحدد هدف هذه الوزارة بما يلي :

« تهدف وزارة السياحة إلى تنشيط السياحة الخارجية لدعم العلاقات الإنسانية بين الشعوب والمساهمة في تنمية الدخل القومي بإظهار الصورة الحقيقية لماضي مصر ونهضتها الحديثة الشاملة لجميع شعوب العالم ، وتنشيط السياحة الداخلية لربط المواطنين بتراسهم ونهضة بلادهم » .

ثم جاءت المادة الثانية تحدد اختصاصات تلك الوزارة ومن خلال هاتين المادتين يظهر الدور الهام الذي يمكن أن يلعبه نشاط العلاقات العامة في مجال الإعلام والتنشيط السياحي وإيجاد العلاقات الطيبة بين السائحين المحليين ، والمراقبين وبين مصر ومعالمها . ولذلك فقد روعي وجود إدارة للدعاية وإعلام وإدارة عامة للعلاقات العامة السياحية ، وهما تابعتين لوكالة الوزارة لشئون تنشيط السياحة . وإدارة عامة للعلاقات الدولية السياحية تابعة لمكتب وزير السياحة وإدارة عامة للبحوث والاحصاءات السياحية تابعة لوكالة الوزارة لشئون التخطيط والمتابعة وفلك كما يلي :-

تتكون وزارة السياحة على النحو التالي :

ديوان عام الوزارة ويتكون من :-

١- مكتب الوزير ويتبعه :

- الإدارة العامة لشئون مكتب الوزير .
- الإدارة العامة للعلاقات الدولية والسياحية .
- الإدارة العامة للأمن .

٢ — وكالة الوزارة لشئون التخطيط والمتابعة ويتبعها :

- الإدارة العامة للمشروعات .
- الإدارة العامة للتخطيط .
- الإدارة العامة للمتابعة وتقييم الأداء .

٣ — وكالة الوزارة للشئون الاقتصادية والإدارية والمالية ويتبعها :

- الإدارة العامة للشئون الاقتصادية والمالية .
- الإدارة العامة لشئون العاملين والشئون الإدارية .
- الإدارة العامة للتنظيم والإدارة والتدريب .

٤ — وكالة الوزارة لشئون تنشيط السياحة ويتبعها :

- الإدارة العامة للمكاتب الخارجية .
- الإدارة العامة للسياحة الداخلية .
- الإدارة العامة للدعاية والاعلام .
- الإدارة العامة للعلاقات العامة والسياحة .

٥ — وكالة الوزارة لشئون الرقابة السياحية ويتبعها :

- الإدارة العامة للرقابة على الشركات السياحية .
- الإدارة العامة للرقابة على الفنادق .
- الإدارة العامة للرقابة على الرحلات العامة والسياحة .
- الإدارة العامة للتراخيص .

وفيما يلي اختصاصات بعض الإدارات والوحدات التي يهتمنا أمرها  
في هذا المجال :

١ - علاقات

### اختصاصات الادارة العامة للعلاقات العامة السياحية :

١- اقتراح خطة المراسم التي تهدف إلى تنشيط السياحة الخارجية عن طريق إعداد رحلات تعليمية لرجال الاعلام والسياحة من مختلف دول العالم .

٢- جمع وترتيب المعلومات والبيانات المتعلقة بجميع أوجه النشاط السياحي ، والعام في مصر وتلقى الشكاوى من الهيئات والأفراد والعمل على حلها .

وتفهم الإدارة العامة للعلاقات العامة السياحية ما يأتي :-

١ - المراقبة العامة للمراسم :

٢ - المراقبة العامة للاستعلامات والتسهيلات :

### المراقبة العامة للمراسم وتختص بالآتي :

• اقتراح خطة الحفاوة وتشمل دعوة رجال الاعلام في الداخل والخارج ، والعاملين في مجال السياحة وكبار الشخصيات في الدول المختلفة وذلك بالتعاون مع الإدارة العامة للمكاتب الخارجية وشركات الطيران وشركات السياحة .

• إعداد برامج الرحلات والحجز بالفنادق وخطوط الطيران الداخلية وشركات السياحة وإعداد وسائل النقل المختلفة واستخراج تصاريح الزيارات لمناطق الآثار وترتيب المقابلات مع كبار الشخصيات المعنية بالسياحة والصحافة :

• تنفيذ برامج الرحلات التعليمية .

• الاستقبال والحفاوة لضيوف الوزارة وتقديم كافة التسهيلات اليهم .

• تنفيذ برامج زيارات الوفود التي تزور مصر لتنفيذ الاتفاقيات السياحية المعقودة بين مصر والدول المختلفة .

• إعداد التقارير الفنية عن الزيارات وتقييم النتائج .

• المشاركة في اعداد برامج المهرجات السياحية في مصر وتنفيذها .

• اتخاذ الاجراءات الخاصة بالصرف من اعماد الحفاوة .

• معاونة الوزارة والجهات الأخرى في إعداد البرامج السياحية

تصريفها وتقديم التسهيلات لهم .

**لواقبه العامة للاستعلامات والتسهيلات وتنقسم الى :**

• مراقبة الاستعلامات .

• مراقبة التسهيلات .

**مراقبه الاستعلامات وتختص بالآتي :**

• تجميع البيانات والمعلومات عن كافة مرافق الدولة من المصادر

المختلفة وتقوم برصدها وتنسيقها وتبويبها وتصديرها في نشرات دورية

توزع على المكاتب الداخلية والخارجية وعلى العاملين في المجال السياحي .

• الرد على الخطابات التي ترد من جميع أنحاء العالم والتي تطلب

بيانات ومعلومات سياحية عن مصر .

**مراقبة التسهيلات وتختص بالآتي :**

• تقوم بالتسهيلات للوفود السياحية . وتلليل الصعاب التي تواجههم

وذلك بالاشتراك مع الإدارة العامة للسياحة الداخلية .

• تلقي شكاوى السياح ودراستها والرد عليها .

• تجميع وفحص استمارات الاستفتاء التي تجمع من الفنادق ثم بحث

ما فيها من اقتراحات وشكاوى ..

### اختصاصات الادارة العامة للدعاية والاعلام :

- ١ - الاشتراك مع أجهزة الوزارة في وضع وتنسيق الخطة العامة للدعاية والاعلام السياحي على المستوى الجماهيري في الداخل والخارج .
- ٢ - اعطاء وجه مشرف للوزارة وجهودها في مجال السياحة في كل التجمعات والرأى العام المحيط بنشاطها السياحي .
- ٣ - تنفيذ خطة الدعاية والاعلام عن طريق الإدارات المختلفة والاشراف عليها ومتابعة تنفيذها وتبعتها .

### ١ - المراقبة العامة للدراسات الاعلاميه وتختص بالآتى :

- ١ - الاشتراك مع أجهزة الوزارة في دراسة السياسة العامة للدعاية والاعلام السياحي على مستوى ج.م.ع في الداخل والخارج .
- ٢ - عمل الدراسات اللازمة لتطوير الجانب الاعلامي في المجال السياحي .
- ٣ - دراسة تقارير المكاتب الخارجية فيما يختص بالجانب الاعلامي من صحافة وإذاعة وتلفزيون ومطبوعات وملصقات للاستفادة بها في المجال الدعائي السياحي .
- ٤ - دراسة التوصيات والاقتراحات والتوجيهات التي ترد للإدارة من داخل الوزارة وخارجها .
- ٥ - تجميع البيانات الصحفية من الهيئات العاملة في المجال السياحي للاستفادة بها فيما تتطلبه طبيعة العمل الدعائي .
- ٦ - الإشتراك مع الإدارات المختلفة في دراسة خطط الدعاية والاعلام .
- ٧ - متابعة تنفيذ خطة الدعاية والاعلام التي يوافق عليها السيد الوزير .

## ٢ — المراقبة العامة للشئون الفنية للدعاية والاعلام وتختص بالآتى :

تنفيذ ما يتطلبه العمل الدعائى والاعلامى من رسم أو تصميم أو تصوير وتنفيذ الجانب الإعلامى من الناحية الفنية وتنفيذ الجانب الفنى للطبوعات والنشرات والملصقات كما تقوم بالإشراف على تدعيم وتقويم السلع السياحية للارتفاع بمستواها الفنى .

### وتتكون المراقبة العامة من الوحدات الآتية : —

#### ( أ ) التصوير وتختص بالآتى : —

• تنفيذ الصور والألوان والأبيض والأسود المطلوبة للدعاية (مطبوعات صحفية) .

• عمل تسجيل كامل للمناطق السياحية بالصور الملونة والأبيض والأسود وتعاون مع إدارة المطبوعات فى تحرير المادة الإعلامية الخاصة بالصور .

• تزويد المكاتب الخارجية بالصور الفوتوغرافية والىليات وكذا المهتمين بشئون السياحة فى الداخل والخارج .

#### ( ب ) الرسم والتصميم :

• تختص بتنفيذ احتياجات الإدارات من رسم وتصميمات وماكينات ولأشراف على تنفيذ الناحية الفنية لجهة الوزارة وكذا اللافتات الإعلامية وللدعاية فى الداخل والخارج .

• إعداد الحملات الإعلامية المصورة فى الصحف والمجلات .  
• اعداد الرسومات والتصميمات الخاصة بتأثيث ديكور المكاتب السياحية بالداخل والخارج والأشراف على تنفيذها .  
• الاشتراك مع الشئون المالية :

### (ج) إدارة السلع السياحية :

• تخصص بتدعيم إمكانيات صناعه السلع السياحية المحلية ووضع المواصفات الفنية والصناعية الخاصة بإنتاج هذه السلع مع الجهات المختصة (وزارة الصناعة - وزارة المالية) .

• تحديد المواصفات والنماذج المثالية لمختلف السلع ووضعها في متناول جميع المهتمين بهذه الصناعات من صناع وباحثين .

### ٣ - المراقبة العامة للمعارض والمهرجانات السياحية وتختص بالآتي :

• إقامة المعارض والمهرجانات السياحية في الداخل والخارج وإعداد ، الرسومات والمكتبات الخاصة بها والإشراف على تنفيذها بالتعاون مع الشؤون المالية والإشتراك فيما يقام من احتفالات ومهرجانات محلية ودولية في مجال السياحة .

• إعداد نوافذ العرض في المناسبات المختلفة واقتراح المعروضات اللازمة للمناسبات المختلفة .

• الاشتراك مع إدارة المخازن في اتخاذ اجراءات شحن معدات المعارض والمعرضات .

### ٤ - المراقبة العامة للمطبوعات وتختص بالآتي :

إصدار النشرات السياحية المصورة والكتيبات الاعلامية والملصقات والسياحية والمحلية وتوزيعها في الداخل والخارج وتكون مسئولة عن متابعة التنفيذ ضماناً لصدور النشرات بالمستوى اللائق ووفقاً للخطة الموضوعة من الوحدات الآتية :



### التحرير والترجمة :

وتختص بأعمال التحرير والترجمة وإعداد المقالات والمواد الاعلامية اللازمة للنشرات والطبوعات الدعائية كلها ما ينشر عن السياحة في ج. م. ع. والمجلات والصحف العالمية .

### المطبوعات :

تختص بإصدار النشرات السياحية المصورة والكتيبات والملصقات السياحية وتكون مستولة عن متابعة التنفيذ ضماناً لصدور النشرات بالمستوى اللائق ووفقاً للخطة الموضوعة .

### المجلة :

وتختص بإصدار المجلة باللغات المختلفة وتتولى إعداد المقالات ، والتحقيقات الصحفية المصورة بالتعاون مع وحدة التحرير والترجمة والتصوير كما تختص وحدة المجلة بالتنسيق الفني بالاشتراك مع وحدة الرسم والتصميم وعمل الكادر الصحفي للمجلة لضمان صدورها بمستوى فني رفيع .

### التوزيع :

وتختص بتوزيع جميع المطبوعات والنشرات السياحية بما في ذلك التعاون مع شركات الطيران والملاحة والهيئات السياحية في الداخل والخارج والاشراف على شحن هذه المواد بالبحر والجو للخارج كلها شحن المعروضات والمواد الدعائية الأخرى .

### ٦ - المراقبه العامه للاعلام وتختص بالاتي :

عمل التوعية اللازمة بكافة الوسائل لتعريف المواطنين بمضارة بلادهم ونهضتها الحديثة وأهمية السياحة بالنسبة للاقتصاد القومي حتى يمكن خلق

مواطنين يهون السياحة ويخدمون جيل سياحي. يخدم السياحة الخارجية والتعاون مع أجهزة الاعلام المختلفة في الداخل والخارج لتنفيذ الجانب السينمائي والاذاعي من خطة الدعاية والاعلام السياحي .

**وتتكون الاداره من الوحدات الآتية :**

#### **١ - الصحافة :**

- متابعة ما ينشر في الصحف والمجلات المحلية وعمل نشرة يومية بهذه القصصات كذا متابعة ما ينشر في الصحف والمجلات الخارجية وتحليلها وتقييمها بالتعاون مع الإدارة العامة للمكاتب الخارجية .
- اعداد المواد الاعلامية التي تنشر بالصحف والمجلات المختلفة في الداخل والخارج .
- إصدار النشرة الشهرية التي تبرز أهم نشاطات الوزارة في الداخل والخارج .

#### **٢ - السينما :**

- اختيار الأفلام الصالحة مساحياً من إنتاج الشركات والأفراد ومتابعة ما يلزم من إجراءات لشراء نسخ منها .
- تزويد مكاتبنا وسفاراتنا بالخارج بنسخ من الأفلام المختلفة وبصفة منتظمة لعرضها عن طريقها بدور السينما ومحطات التليفزيون كذا تلبية رغبات الهيئات الأخرى .
- الاتصال بنوادي السينما وجمعيات التعلّم من جميع أنحاء العالم لتزويدها بنسخ من الأفلام لعرضها في عروضها الخاصة أو في دور السينما التي تتعاون معها عروضاً غير تجارية .

• تنظيم المسابقات والمهرجانات السينمائية للمحترفين أو الهواة لتوجيه نشاطهم السينمائي وجهه سياحيه وكذلك تنظيم الاشتراك فيما يقام من هذه المهرجانات في الخارج واختيار الأفلام الصالحة لتمثيلنا في مثل هذه المهرجانات .

## ٢ - التليفزيون :

• التعاون مع التليفزيون العربي في مجال المواد التليفزيونية السياحية الخاصة بتشجيع السياحة الداخلية ورفع مستوى الوعي السياحي بين المواطنين وذلك عن طريق :

( أ ) تزويد التليفزيون بالأفلام السياحية بالتعاون مع وحدة السينما .  
( ب ) تزويده بالنشرات والكتيبات والصور والشرائح والمواد المختلفة في كافة المجالات السياحية وذلك بالتعاون مع إدارة الصحافة والطبوعات .

( ج ) تنظيم المسابقات الدورية بين التمثيليات والبرامج السياحية بهدف منح جوائز للمؤلفين والمخرجين تشجيعاً لهم على الاهتمام بهذا النوع من البرامج .

( د ) تنظيم مسابقات دورية لأفراد الجمهورية بهدف نشر الوعي السياحي بينهم ومنح جوائز للمؤثرين منهم .

( هـ ) الاتصال عن طريق التليفزيون العربي وسفاراتنا ومكاتبنا الخارجية بمحطات تليفزيون في الدول العربية والأجنبية لتزويدها بالمواد التليفزيونية الصالحة للعرض الدعائي بالخارج ولدها بالنشرات والكتيبات والصور والشرائح التي تعينها على إنتاج مواد تليفزيونية سياحية بمعرفتها .

#### ٤ - الإذاعة :

- التعاون مع إذاعة ج.م.ع ، لتقديم برامج الخدمة السياحية على الخط الموضح تفصيلا بمهام وحدة التلفزيون .
- التعاون مع إذاعة ج.م.ع . ( البرامج الموجهة ) لتقديم برامج سياحية بلغات الدول التي توجه لها هذه الإذاعات .
- تنظيم مسابقات دورية بين برامج الإذاعة السياحية المختلفة ومنح جوائز للفائزين .
- الاتصال بالإذاعات الأجنبية لإعداد برامج دعائية والتعاون مع السفارات والمكاتب الخارجية .

#### ٣ - الإدارة العامة للعلاقات العامة بوزارة التربية والتعليم (١)

- ( كان يطلق على هذه الإدارة إسم إدارة الشؤون العامة عند انشائها في عام ١٩٥٥ ثم تعدلت التسمية إلى الإدارة العامة للعلاقات العامة ، بموجب القرار الوزاري رقم ٦٤ لسنة ١٩٦٨ .
- وتتبع الإدارة العامة للعلاقات العامة وزير التربية والتعليم مباشرة .
- وتتكون من ثلاث أجهزة :

- ١ - إدارة الإعلام .
  - ٢ - إدارة الخدمة العامة .
  - ٣ - قسم الترجمة .
- اختصاصات الإدارات :

#### ( أ ) تمارس إدارة الاعلام الاختصاصات والمسؤوليات الآتية :

- متابعة ما ينشر أو ينشأ أو يرضى على الرأى عن طريق الصحافة ووسائل الإعلام المختلفة .

---

(١) الدكتور حسن أمين خويق ، المرجع اسبق .

- متابعة ما ينشر أو ينفذ أو يعرض على الرأي العام عن طريق الصحافة ووسائل الإعلام المختلفة متعلقاً بنشاط الوزارة .
- تزويد الصحافة ووسائل الإعلام المختلفة بالمعلومات والبيانات طبقاً للسياسة التي ترسمها الوزارة .
- تنظيم المؤتمرات الصحفية .
- إصدار النشرة الصحفية اليومية بالوزارة .
- إعداد تنسيق المعارض التي تقيمها الوزارة متعاونة في ذلك مع الإدارات والهيئات المختلفة .

#### (ب) وتمارس إدارة الخدمة العامة الاختصاصات الآتية :

- تدعيم العلاقات العامة بين الوزارة والهيئات التعليمية والثقافية في الداخل والخارج .
- استقبال ضيوف الوزارة وإعداد برامج الإقامة والزيارة لهم .
- إعداد برامج مشاركة الوزارة في المناسبات الخاصة والقومية والعلمية من المسابقات والاحتفالات .
- تنمية ورعاية العلاقات بين فئات العاملين بالوزارة باعتبارهم أعضاء أسرة واحدة ومعاونتهم مادياً بالوسائل الميسرة وتوفير الخدمات الطبية لهم .

#### (ج) يمارس قسم الترجمة الاختصاصات والمسؤوليات الآتية :

- القيام بأعمال الترجمة الفورية .
- ترجمة الوثائق والمكتابات التي يطلب إلى القسم ترجمتها .
- وفي ١٩٦٩ أعيد تنظيم الإدارة العامة للعلاقات العامة بالوزارة على النحو الآتي :-

يشرف على أعمال الإدارة ويساعده :

- مدير عام الإدارة العامة للعلاقات العامة .
- مدير مساعد بالإدارة العامة للعلاقات العامة ويشرف على إدارة الخلمة العامة .

وتتبع مدير الإدارة العامة للعلاقات العامة الأقسام التالية :

- ١ — قسم شئون العلاقات العامة بالمديرية التعليمية .
- ٢ — قسم الترجمة .
- ٣ — قسم الشئون الإدارية .
- ٤ — إدارة الإعلام .

وتتكون من :

- ١ — قسم الصحافة والإذاعة والتلفزيون .
- ٢ — قسم الإنتاج الفني والمعارض .
- ٣ — قسم التصوير والسينما .
- ١ — قسم الاستقبال والمؤتمرات .
- ٢ — قسم الخلمة الإجتماعية .
- ٣ — قسم المسابقات والجوائز والمنح .
- ٤ — قسم الخلمة الطبية .
- ٥ — قسم التوجيه المعنوى .

**مكاتب العلاقات العامة بالمناطق التعليمية :**

انشئ في كل منطقة تعليمية مكتب للعلاقات العامة يختص بممارسة النشاط التالي :

١ — في الصحافة :

- ( أ ) امداد الشئون العامة بالأخبار لساعتها .
- ( ب ) متابعة المقصّصات الخاصة بالمنطقة ، وما يرد في اليومية خاصاً بها كذلك لاستعجال الرد .

(ج) قراءة الصحف المحلية وتوجيه القصاصات والرجوع إلى الإدارة إذا اقتضى الأمر .

(د) إصدار نشرة نصف شهرية أو شهرية للشئون العامة بالمنطقة ، تكون صورة معبرة عن أهم نواحي نشاطها وأخبارها المحلية .

(هـ) الإطلاع على ما تصدره المدارس من مجلات أو نشرات وتتيح ما فيها أسوة بالصحف المحلية .

### ٣ - في الاداءه :

(أ) إمداد الشئون العامة بما ترى المنطقة اذاعته من أخبار أو بيانات أو اعلانات أو أحاديث .

(ب) الاتصال بالمدارس لتنفيذ ركن أوائل الطلبة .

(ج) توزيع التسجيلات الصوتية التي ترى الإدارة إذاعتها بالمدارس المختلفة وفقاً للبرامج المرسومة .

(د) تسجيل الحفلات والجمعاعات والزيارات ذات الأهمية في حدود المنطقة .

(هـ) موافاة الإدارة بملاحظات المنطقة عن الإذاعة المدرسية ومقترحاتها .

### ٢ - في النشر والاعلام :

(أ) إمداد قسم النشر بما يطلبه من بيانات خاصة برسالته .

(ب) متابعة وصول النشرات والكتب إلى الجهات المختلفة في المنطقة .

(ج) التوزيع الإعلاني في المناسبات التي تقتضى ذلك .

(د) اهداؤها للمكتبات العامة ككتبه البلدية ومكتبه المركز الثقافي

ومركز الخدمة العامة والاتحاد القوي والساحات الشعبية والوحدات  
المجمعة وأندية الموظفين والنقابات وكتائب الشباب وغيرها .

( هـ ) عرضها في مكان بارز بالمنطقة وفي القاعات الكبرى للمحاضرات  
( و ) التعريف بهذه المطبوعات بوسائل ، منها لقاء محاضرات وعمل  
ندوات عنها لمناقشة موضوعاتها بواسطة المختصين ، ونشر نبذة  
عنها في الصحف الإقليمية والصحف المترسية وصحيفة  
الشئون العامة بالمنطقة .

#### ٤ - في الندوات :

تنظيم الندوات القومية والثقافية والتربوية التي تقوم بها الإدارة للتعريف ،  
والإعلام وتبئية الوعي .

#### ٥ - في الاستفسارات :

تتبع سير الاستفسارات المحولة من الإدارة ، واستعمال البت فيها  
أو الرد عليها وقبول الشكاوى العامة التي تقدم للمنطقة والعمل على تلافى  
أسبابها .

#### ٦ - في الاستقبال :

تيسير إقامة الوفود الثقافية الأجنبية أثناء زيارتهم للمدارس والمؤسسات  
ومعالم المنطقة وغيرها واقتراح المبالغ اللازمة لشئون الاستقبال في المنطقة .

#### ٧ - في الخدمة العامة :

تنسيق أنواع الخدمات العامة التي ترسم الإدارة برنامجها فيما يختص  
بالمنطقة وهي تشمل الخدمات بأنواعها من اجتماعية وثقافية ورياضية  
وعملانية وكذا الرحلات والحفلات في شتى المناسبات .



#### ٨ — في المسابقات والجوائز :

الإشتراك في تنفيذ المسابقات والجوائز بالمنطقة والاحتفال بعيد العلم بها .

#### ٩ — في التصوير :

التصوير كلما اقتضى الأمر وموافاة الإدارة بأجود الصور المعبرة للانتفاع بها في أغراض الإدارة .

#### ١٠ — التعاون مع النقابة :

(أ) متابعة تحصيل الاشتراكات والبحوث الإجتماعية الخاصة بالمعاشات والإعانات .

(ب) التعاون مع اللجنة الفرعية لمراقبة ومساعدتها على تحقيق رسالتها والمعاونة في الأعمال الموكولة اليها .

(ج) متابعة توزيع مجلة الرائد .

#### ٤ — ادارة العلاقات العامة بوزارة الداخلية : (١)

تنظيم إدارة العلاقات العامة بوزارة الداخلية طبقاً لقرار وزير الداخلية برقم ١٣٩٨ لسنة ١٩٧١ الصادر في ٨-٨-١٩٧١ على الوجه التالي :

تعتبر إدارة العلاقات العامة إحدى الأجهزة التابعة لإشراف الوزير ، وتختص بالعمل على تقوية الصلات الطيبة بين الشرطة والشعب وكسب ثقة الجماهير ، وتنمية الوعي لدى المواطنين للتعاون مع أجهزة الأمن .

---

(١) الدكتور حسن أحمد توفيق ، المرجع السابق .

وتعتبر حلقة الاتصال بين الوزارة وفروعها وأجهزة الإعلام المختلفة .  
كما تختص برعاية الشؤون الثقافية لضباط وأفراد هيئة الشرطة وتقوية  
أواصر الود والتعاون بينهم .

يتكون البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة ، على النحو التالي :

### أولاً : رئيصة الادارة :

وتختص بالإشراف على تقسيماتها الإدارية . كما تشرف إشرافاً فنياً  
على أقسام ووحدات العلاقات العامة بمصالح الوزارة وإداراتها العامة  
الرئيسية ومديريات الأمن وتنسيق جهودها في هذا المجال :

### ثانياً : التقسيمات الادارية :

تضم إدارة العلاقات العامة أربعة أقسام ، وحدة رئيسية واحدة على  
النحو التالي :

#### ١ - قسم الاعلام :

ويختص بتنفيذ خطة الإدارة مستعيناً بأجهزة الإعلام المتاحة ( الإذاعة  
والتلفزيون والصحافة والنشر ) باعتبارها خير الوسائل للاتصال بالجمهور .  
ويضم هذا القسم وحدتين فرعيتين وهما :

وحدة الإذاعة والمسئمة والتلفزيون : وتختص بما يأتي :

#### أعمال الإذاعة ، منها :

إعداد وتنفيذ التسجيلات الإذاعية الخاصة بالشرطة .  
المعاونة في مراجعة نصوص التمثيليات والبرامج المعدة للإذاعة والتي  
تتصل أو تمس رسالة وزارة الداخلية بهدف تصحيح ما قد تحويه من  
أفكار تضر بمرتلة هيئة الشرطة بين الشعب .

تنمية الوعي لدى المواطنين بخدمات الشرطة في مجال الإغاثة .  
تبادل المؤلفات والتسجيلات الإذاعية — التي يكون للإدارة حتى  
التصرف فيها مع الدول العربية والأجنبية الصديقة تمهيداً للفائدة وحتى  
تلمس الشعوب النهضة المعاصرة بإدارة وانظمة الشرطة في بلادنا .  
تنمية وتوثيق الروابط والصلات بالمشرفين على أجهزة الإغاثة وكتب  
تقنهم وتعاونهم .

ترتيب وحفظ المؤلفات والتسجيلات الإذاعية — التي ترى الإدارة  
الإحتفاظ بها لامكان الاستعانة بها حيناً تدعو الحاجة .

### أعمال السينما والتلفزيون : ومنها :

إنتاج الأفلام السينائية والتلفزيونية اللازمة لتدعيم العلاقات الطيبة بين  
أجهزة الشرطة والمواطنين وتوعيتهم بالجهود التي تبذل لتأمينهم .

إنتاج وتبادل الأفلام التدريبية والثقافية اللازمة لأجهزة الشرطة .

تشجيع المؤسسات والشركات على تمويل الأفلام الإعلامية التي  
تظهر أهمية الخدمات التي تؤديها الشرطة للشعب .

المعاونة في مراجعة المؤلفات السينائية والتلفزيونية ( السيناريو ) بما  
يبرز حقيقة أداء الشرطة لوظيفتها حتى لا ترسخ في أذهان الشعب أفكار  
محرقة أو تدعو للاقتلال من شأن الشرطة وشرف رسالتها والتشجيع  
على طلب المشورة الفنية في هذا الصدد .

بحث وإقترح اشتراك بعض قوات الشرطة بمعداتنا الحديثة في بعض  
القطعات السينائية والتلفزيونية بما يعطي من قدر الشرطة في نظر المواطنين  
وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك .

تنظيم وعرض الإنتاج السينمائي والتليفزيوني على الجنود وأفراد الشعب على أوسع نطاق .

تبادل المؤلفات والتسجيلات والأفلام السينمائية والتليفزيونية التي يكون للإدارة حق التصرف فيها مع دول العالم تعميماً للفائدة وحتى تلمس هذه الشعوب النهضة المعاصرة بإدارة وأنظمة الشرطة في بلادها .

تنمية وتوثيق الروابط والصلات بالمشرفين على أجهزة السينما والتليفزيون وكسب ثقتهم وتعاونهم .

ترتيب وحفظ المؤلفات والتسجيلات والأفلام السينمائية والتليفزيونية التي ترى الإدارة الاحتفاظ بها لاماكان الاستعانة بهما حيثما تدعو الحاجة .  
اقتراح شراء أجهزة العرض ، بالمعامل والأدوات اللازمة لتنفيذ الخطه

**وحدة الصحافة والنشر وتختص بما يالى :**

**أعمال الصحافة ومنها :**

اعداد موجز لما تنشره الصحف والمجلات وله صلة بنشاط أجهزة الوزارة .

اعداد الرد الفوري العاجل ، عما ينشر من نقد بالصحف والمجلات لأجهزة الشرطة المختلفة .

الإعداد للمؤتمرات الصحفية .

توثيق الصلة بمحررى الصحف حتى يكتبوا عن دراية واقتناع ، وكذا تيسير اتصالهم بالناشرين على العمل بمجالات الشرطة المختلفة ومما يؤمنه قاعدة النشر ، وبالتالي يشعر المواطن بالجهود التي تبذلها الشرطة بلا توقف في خدمتهم .

الإطلاع أولاً بأول على البرقيات المحررة ، بالمبرقة الكاتبة واتخاذ اللازم نحو الهام منها وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك .

### أعمال النشر :

كتابة واعداد الموضوعات الأدبية والعلمية ونشرها وتوزيعها .  
إعداد المطبوعات الفنية والاعلامية وإصدارها .  
تبادل المطبوعات والكتب الثقافية من الجهات المعنية لتعرف على نشاط أجهزة الشرطة المختلفة .  
تصميم وتنفيذ اللوحات الإرشادية والمنتجات الإعلامية المتعلقة برسالة هيئة الشرطة .  
تسجيل المناسبات العامة بالصور وطبعها وموافاة الجهات المعنية بنشرها :  
انشاء وترتيب وحفظ السجلات والملفات اللازمة لذلك .

### ٢ - قسم العلاقات الداخلية :

ويختص بتنفيذ خطة الإدارة في مجال الأعمال المتصلة بالعلاقات الثقافية لضباط وأفراد هيئة الشرطة والعاملين ، واقتراح تطويرها وتدعيمها حسبما تدعو اليه حاجة العمل . ومن ذلك .

إعداد وتنفيذ خطة الإدارة والمتصلة بتنمية وتدعيم ونشر المعلومات الثقافية بين ضباط وأفراد هيئة الشرطة والعاملين المدنيين بالوزارة .  
شراء الكتب والمطبوعات اللازمة لأداء هذه الرسالة وإعداد ما يمكن منها بالتعاون مع وحدة الصحافة والنشر .

التخطيط لموضوعات التوعية القومية لضباط وأفراد هيئة الشرطة والعاملين المدنيين بالوزارة .

متابعة حركة الفكر والوقوف على ما تقدمه وسائل الإعلام المختلفة عن سياسة الدولة الداخلية والخارجية وأهداف مجتمعنا الاشتراكي تمهيداً لتضمينها خطة الدعوة بما يلقي المزيد من الضوء عليها .

الاشتراك مع أقسام الإعلام في إعداد خطة الإعلام في التوعية بتطورات الأحداث السياسية والاجتماعية والاقتصادية .

تنظيم وحفظ الكتب والمطبوعات بمكتبة الإدارة والاستعانة بها ، واقتراح تزويدها بالكتب والمؤلفات اللازمة .

ارسال المطبوعات والنشرات والصحف للمبعوثين من أفراد هيئة الشرطة بالخارج وتقديم الخدمات لهم .

تبادل الكتب والمطبوعات الثقافية مع المكتبات بجمهورية مصر العربية وخارجها وكلها الوزارات والهيئات المختصة في وسائل الإعلام لمتابعة التطور الذي يطرأ على تحرير وطبع المطبوعات .

## ٣ - قسم العلاقات الخارجية :

ويختص بتنفيذ خطة الإدارة في العلاقات العامة بالمجتمع الخارجي ، سواء المتصل منها بالمواطنين أو الأجانب ، ويضم هذا القسم وختين فرعيتين وهما .

### ( ١ ) وحدة علاقات المجتمع :

وتختص بما يأتي :

اقتراح وتنفيذ خطة تهدف إلى اعلام المجتمع بأسلوب العمل الاشتراكي والجهود التي تبذلها الوزارة وفروعها في أداء رسالتها نحو تأمين المواطنين على انفسهم وأعراضهم وأموالهم ، بالاتصال المباشر ، سواء بالمشاركة

في المناسبات القومية أو بتنظيم الزيارات لمجموعات من مختلف الطوائف ، للأجهزة المتخصصة في منع الجريمة وضبطها ، أو عن طريق المحاضرات وتوزيع المطبوعات والنشرات ، أو عرض الأفلام ، والتمثيليات ، التي يعدها قسم الإعلام .

### (ب) وحدة العلاقات الأجنبية :

وتختص بما يأتي :

إعداد البرامج اللازمة لزيارة الوفود والشخصيات الأجنبية :  
استقبال هذه الوفود والإشراف على حجز الأماكن للإقامة وكذا وسائل الانتقال المناسبة .

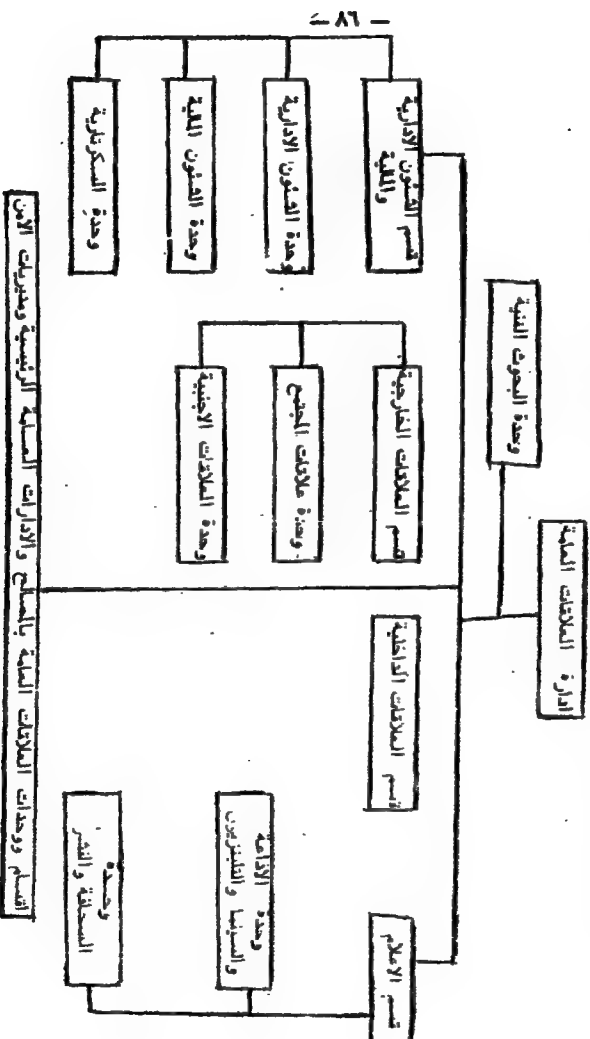
الاتصال بأجهزة الوزارة وفروعها المختلفة قبل الزيارة بوقت مناسب للتعريف بما يهم الزائرين للوقوف عليه ، لتقديمه في صورة مشرفة .  
وكذا تأكيد مواعيد الزيارة أو ما قد يطرأ عليها من تعديلات .  
اعداد ومتابعة البرامج التدريبية الخاصة بالوفود الزائرة والاتصال بأجهزة الوزارة المعنية في هذا الشأن .

الإشراف على المراسم المناسبة في الاحتفالات والدعوات الموجهة إلى الوفود أو الشخصيات الهامة الزائرة .  
القيام بأعمال الترجمة من وإلى اللغة العربية ، واللغات الأجنبية المختلفة التي تقتضيها أعمال الإدارة .

### قسم الشؤون الإدارية والمالية :

وتختص بأعمال الشؤون الإدارية والمالية بالإدارة .

وزارة الداخلية  
خريطة ابناء التنظيم لادارة العلاقات العامة طبقا لقرار الوزاري ٢٩٨ لسنة ١٩٧١





# الباب الثالث

## العلاقات العامة والرأي العام

- \* مقدمة :
- \* تعريف الرأي العام .
- \* أنواع الرأي العام .
- \* وظائف الرأي العام للفرد .
- \* جذور الاتجاهات .
- \* العوامل التي تحكم تغير الرأي .
- \* مصادر تغير الرأي .
- \* خصائص الرأي العام .
- \* قواعد الاغراء والاقناع .



## الباب الثالث

### العلاقات العامة والرأى العام

مقدمة :

أشرنا من قبل إلى أهمية تهيئة البيئة النفسية المناسبة لأن تعمل فيها المنشأة ، وأن هذه البيئة تشكل حسب رأى واتجاهات الجمهور نحو المنشأة وسياساتها ومنتجاتها أو خدماتها ، ومن ثم فإن من أهم أهداف وظيفة العلاقات العامة التأثير فى الرأى العام *Public opinion* وقد أصبح للرأى العام فى عالم اليوم درجة من القوة لا يمكن معها إغفاله أو التغاضى عنه . فالإدارة الناجحة لابد أن تواجه الرأى العام ، أى تعترف بوجوده ، وتفهمه ، وتعامل معه بقصد التأثير فيه .

ويمكن القول بأن هناك ثلاث وسائل لحمل الآخرين على القيام بما نريد وهى : الضغط ، والشراء ، والإغراء أو الاقتناع . ونظراً للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التى حدثت فى معظم المجتمعات فإن الوسيلة الأولى والثانية لا تتماشيان مع الظروف الحاضرة ، فضلاً عن أنهما لا تتفقان مع القيم السوية . لذلك فإن الوسيلة المتاحة للاستخدام فى العلاقات العامة هى الإغراء أو الاقتناع . ووفقاً لتشخيص الحالة الراهنة للرأى العام فإن الهدف الذى قد يبنى تحقيقه من التأثير فى الرأى العام يمكن أن يأخذ أحد الأشكال الآتية :

١ - تغيير أو تحييد الآراء السلبية أو غير المواتية أو المعادية .

٢ - بلورة أو خلق الآراء التى لم تكون بعد أو الكامنة ، وذلك بشكل

يتماشى مع مصلحة المنشأة .

٣-الابقاء على الآراء الإيجابية أو المواتية ، أى التى تمتنع ومصلحة المنشأة .  
وفى محاولة ممارسة العلاقات العامة التأثير فى رأى العام ، فإنه يواجه  
مشكلة إختلاف وجهات نظر الأفراد وآرائهم . هنا فضلاً عن المشكلة  
الرئيسية التى تتمثل فى أن تعبير أو إصطلاح رأى العام نفسه يعتبر غير  
محدد تحديداً دقيقاً . فالقدرة على قياسه تفوق القدرة على تعريفه أو  
تطويعه . فعلى الرغم من أن المفهوم ظهر فى القرن الثامن عشر فإنه لم  
يعرف بعد بشكل محدد أو مرض . فالرأى العام من الصعب وصفه .  
ومن غير اليسر قياسه ، ومن المستحيل رؤيته . إنه فى ذلك يشبه  
الضغط الجوى إننا لانراه ، ولكنه موجود ويمكن قياسه . ورغم كل هذه  
الصعوبات فإن قوة رأى العام لا يمكن تجاهلها فى أى مجتمع ، إنه يمثل  
البيئة النفسية التى تعمل فيها المنظمة .

### تعريف رأى العام :

أدت الطبيعة غير المحددة للرأى العام إلى عدم وجود تعريف واحد  
محدد ومتفق عليه . كما أن صعوبة الوصول إلى مثل هذا التعريف ترجع  
إلى تباين المعانى التى قد يقصدها الشخص عند استخدام كل من الكلمتين  
اللتين تكونان المفهوم — رأى العام — . ولذلك فإنه قد يساعد على توضيح  
مضمونه وتعريفه أن نبدأ ببيان مللؤل كل من الكلمتين .

١- فكلمة عام public تعبر ببساطة عن وجود جماعة —  
جماعة من الأفراد تربطهم ببعضهم رابطة أو مصلحة ويشتركون فى الشعور  
بالانتماء togetherness . وقد تكون هذه الجماعة كبيرة أو صغيرة .  
وفى مجال العلاقات العامة غالباً ما تستخدم الكلمة لتعنى جمهوراً أو جماعة

أو فئة معينة من الجمهور بمعنى الواسع أو المجتمع . فنحن نتكلم عن جماعة أو جمهور العاملين employee public أو جماعة أو جمهور المستهلكين consumers public . معنى ذلك أن الجمهور هو جماعة من الأفراد الذين يتأثرون بما يتصرف معين أو بفكرة معينة . لذلك فإن كل أمر أو قضية تجلّق الجمهور الخاص بها .

وبناء على ذلك فعند استخدام كلمة عام كصفة للرأى ، أى الكلام عن الرأى العام ، وليس مجرد الرأى ، فإن كلمة العام قد تعنى أياً من هذه المعاني الثلاثة (١) :

- (أ) أن الرأى المشار إليه يتم التعبير عنه علانية publicly .
- (ب) أن الرأى المشار إليه يتعلق بالأمور والمصالح العامة public affairs .
- (ج) أن هذا الرأى يوجد لدى held by قطاع واسع من الجمهور وليس لدى جماعة صغيرة .

وإذا كان المقصود هو العنى الأوفى فإن المعارضه الخفية أو المستورة أو الإستياء الذى يتناقله الأفراد فيما بينهم سرا covert dissent فى الأنظمة الدكتاتورية لا تعتبر رأياً عاماً . وفى هذا التصدد فإن الرأى العام يتضمن الأمور التى تناقش فى صحف والبرلمان والأجهزة العامة الأخرى التى يسمح النظام بوجودها .

وإذا قصد به المعنى الثانى فإنه مهما وصلت درجة النشر أو الإهتمام بموضوع ما لا يتعلق بالأمور والمصالح العامة فإن كل ما ينشر لا يعتبر

---

(1) Pool, I.D., public Opinion, in Pool, et.al., eds , Handbook of Communications, Rand Mc Nally College Pub. Co., Chicago, 1970, PP. 779 - 835 .

رأياً عاماً . ووفقاً لهذا المعنى فإن الرأي العام يقترن بالموضوع المتعلق به . ومن ثم فإنه يصبح من المقبول - وفقاً لهذا المعنى - اعتبار المعارضة المستترة في الأنظمة الدكتاتورية رأياً عاماً طالما أنها تتعلق بالمصالح العامة للمجتمع .

أما المعنى الثالث فإنه يشير إلى التعبير عن جماهير الشعب وليس جماعة رائدة أو أقلية . أى أنه يشير إلى تلك الآراء الواسعة الانتشار في المجتمع .

٢- وكما أن هناك تفسيرات مختلفة لكلمة عام كما رأينا ، فإن نفس هذا الاختلاف يوجد بالنسبة لكلمة الرأي *opinion* فأحياناً تستخدم كلمة الرأي لوصف التعبير عن شيء مختلف أو متميز عن المعرفة الثابتة *solid knowledge* . وكذلك على ذلك فإن القول بأن إرسال شخص إلى القمر يتكلف مبالغ طائلة لا يدخل في نطاق الرأي لأنه يمثل حقيقة واضحة . غير أن القول بأن إرسال شخص إلى القمر يساهم في التقدم الإنساني أمر يدخل في نطاق الرأي . فالجملة الأولى تعبر عن حقيقة ، بينما الجملة الثانية تعتبر قضية جدلية أو خلافية *controversial* . وقد يقارن البعض بين الرأي والاتجاه *attitude* . غير أن هذه التفرقة ليست شائعة الاستخدام نظراً للعلاقة القوية بين الإثنين كما سترى .

إن كلمه رأى هى ببساطه عبارة عن التعبير عن اتجاه نحو أمر جدلى أو قضية خلافية . أى أن الرأى يكون معلنا ، بينما الإتجاه يعبر عن الميل أو الإستعداد لأن يكون للشخص مع أو ضد شيء ما .

وفي هذا المجال فإن الرأى يعنى الإختلاف والتناقض ، بينما الحقائق تعنى القبول العام ، فالخلافية الأرضية حقيقة ، بينما مجانية التعليم ، والدعم

لبعض السلع ، والاتفتاح الاقتصادي ، والجامعات الإقليمية ، وتوظيف  
الخريجين ، وقضية الشرق الأوسط كلها مسائل جللية أى أن فيها مجال  
لابدء الرأى .

وبعد أن تناولنا الكلمتين اللتين يتكون منهما تعبير الرأى العام كلا  
على حدة ، نحاول الآن جمعهما معاً . ان الاراء الفردية التى يعبر عنها  
أفراد أو أعضاء جماعة توجد بينها رابطه — مهما كان حجم الجماعة —  
تدخل جميعاً تحت مظله هذا التعبير — الرأى العام . والرأى العام بذلك  
ليس عكس الرأى الخاص . ولكنه النتيجة المتجمعة aggregate للاراء  
الفردية حول أمور عامة . والأمور العامة هى تلك التى تؤثر على جماعات  
من الأفراد وليس على أفراد منفصلين وباختصار فان الجمهور أو الجماعة  
فى حد ذاتها — ليس لها ولا تستطيع أن يكون لها رأى ، لأنها ليست كياناً  
بذاته ولكنها محصلة مفرداتها .

ويرى معظم الكتاب فى هذا المجال أن الرأى العام يمثل الاتفاق الجماعى  
consensus فى الرأى بين عدد متفاوت من الأفراد ، وأن هذا الاتفاق  
يمارس درجة من القوة . وينشأ هذا الاتفاق بمرور الوقت من جميع  
وجهات النظر التى تظهر وتتلور حول أمر أو قضية موضع نقاش .  
ويرى هينيسى Hennessy أنه بالنسبة لأمر ما فان الرأى العام هو  
مجموع وجهات النظر القابلة للقياس والتى لدى الأفراد اللذين لهم مصلحة  
فى هذا الامر (١) .

وهناك من يرى أن الرأى العام هو الحكيم الذى تصل اليه الجماعة فى

---

(١) Hennessy, B. C., Public Opinion, Wadsworth  
Pub. Co., Belmont, Cal., 1970, p. 20 .

قضية ما ذات اعتبار ما (١) . ويشترط لتحقيق ذلك شروط من أهمها :

- ١ — أن تكون هناك مناقشات وافية حول القضية المطروحة .
- ٢ — أن تكون القضية مثارة بكل حقائقها ، عن طريق القادة أو أجهزة الإعلام أو عن طريق الجماعات والهيئات العامة
- ٣ — أن يكون الاتجاه الذي تتخذه الجماعة في هذه القضية متفقاً تماماً مع المعتقدات العامة للناس مثل العقيدة الدينية أو الوطنية أو القومية أو غيرها .

ويمكن تصور أن عملية تكوين الرأى العام تأخذ الشكل الآتى :

- ١ — إدراك جماعة من الناس لموقف على أنه يمثل مشكله ، وتقرر أنه يجب اتخاذ تصرف ما نحوه ، والقيام باستكشاف الحلول الممكنة من خلال جمع بعض الحقائق عن الموقف .
- ٢ — ظهور بعض الاقتراحات البديلة لحل المشكلة ، ومناقشة هذه البدائل أخذاً ورداً .
- ٣ — الاتفاق على أن بديلاً معيناً يمثل حلاً أفضل للموقف ، والاتفاق على ترويج قبول هذا الحل يؤدي إلى زيادة وعى وإدراك الجماعة .
- ٤ — تنفيذ برنامج عمل ، والاستمرار فيه حتى الحصول على النتيجة المطلوبة ، أو حتى أن تنهى الجماعة أو يتحول أفرادها إلى قضايا أو جماعات أخرى .

### أنواع الرأى العام :

يمكن التمييز بين الأنواع الأساسية الآتية من الرأى العام (٢) :

---

(١) الدكتور محمد عبد القادر حاتم ، المرجع السابق ، ص ١٢٤ .  
(٢) المرجع السابق مباشرة ، ص ١٢٦ — ١٢٨ .



- ١- رأى عام باطنى أو غير ظاهر **internal** : وهو أن يكون الشعب غير راضٍ عن شئ ولكنه لا يستطيع التصريح أو إعلان هذا رأى.
- ٢- رأى عام صريح أو ظاهر **external** : وهو أن يكون قد استطاع بوسائل الإعلام المختلفة التعبير عن رأيه فى موضوع معين .
- ٣- رأى عام فعلى أو واقعى **actual** : هو أن يكون الشعب قد قام بعمل فعلى ضد الحكومة القائمة . وذلك بثورة شعبية أو انقلاب عسكرى.
- ٤- رأى عام ساكن أو كامن **latent** : هو أن يقف الشعب من قضية ما موقف عدم الاكتراث أو اللامبالاة ، أى موقفاً سلبياً أو لم يتخذ منها موقفاً معيناً .

#### ٥ - رأى عام مؤقت وينقسم الى :

- (أ) أن يكون الشعب قد تقارب نتيجة حادث عارض مثل فيضان أو زلزال - فهو يكون من التعاطف أو الشعور بالخطر ، وينتهى بزوال الحادث العارض .
- (ب) كذلك قد تعمل وسائل الاتصال بالجمهير على تكوين رأى عام مؤقت بالنسبة لقضية ما .

(ج) قد تخلق الخطب السياسية رأياً عاماً مؤقتاً .

- ٦- رأى العام الكلى : يتكون من كل أفراد الشعب وأساسه دعائم الشعب من ناحية الدين أو الحضارة أو التاريخ . وهو رأى عام مستقر على مرور الزمن .

- ٧- رأى العام اليومى : وهو الآراء اليومية التى تبليها الجماعة نتيجة لفكر فى الصحف وخاصة الإخبارية منها .

## وظائف الرأى العلم للسرد :

يمكن التمييز بين وظيفتين رئيسيتين يؤدهما الرأى العلم بالنسبة  
لفرد وهما :

١- وظيفة عقلية cognitive function

٢- وظيفة الانتباه identification function

ونبين المقصود بكل منهما فيما يلى بإيجاز .

### الوظيفة العقلية :

فوجود حصيله من الآراء المختزنه لدى الفرد يساعده على فهم  
واستيعاب الآراء والمعلومات الجديدة ، وتفسيرها تفسيراً صحيحاً وإجراء  
الربط بين المعلومات المختلفة . ولتوضيح مضمون هذه الوظيفة يعطى أحد  
الكتاب القريبين المثال التالى (١) . عند قراءة الخبر التالى فى الصحف  
الغربية « اخصائى فى جراحه الأوعية الدموية بطير من ألمانيا الغربية إلى  
موسكوى فانه إستنتج أن أحد القادة السوفيت لابد وأن يكون مريضاً وهما  
الإستنتاج الذى اتضح فيما بعد أنه صحيح جزئياً نشأ عن سلسلة من الآراء  
عن كل من النظام السياسى السوفيتى والصحافة الغربية ويتضمن هنا :  
أن القادة السوفيت يتمتعون بمزايا خاصة فى العلاج الطبى ليست متاحة  
لباق الشعب ، بل وربما لا يقدمها الطب السوفيتى . وأن الطب السوفيتى  
أقل تقدماً - فى بعض فروع - عن الطب الغربى .

ولا يتعلق الأمر هنا بما إذا كانت هذه الآراء صحيحة أو خاطئة ،  
ولكن المهم هو أن وجودها أدى إلى القفز إلى استنتاج واحد من بين

---

(1) Pool, L. C., OP. Cit., p. 783 .

علة فروض أخرى ممكنة ومحملة . فمن المحتمل أن يكون الجراح مسافراً لقضاء أجازة ، أو لحضور مؤتمر علمي والقاء بحث فيه ، أو ربما لتعلم أسلوب جديد أكثر تقدماً في تخصصه ، أو حتى ربما يكون فاراً إلى الاتحاد السوفيتي . غير أن أيًا من هذه البدائل المحتملة لم يتبادر إلى اللحن ، ويرجع ذلك — جزئياً — إلى الآراء السابقة عن الصحافة ، فهي مثلاً لاتنشر أخبار الأجازات الخاصة للأفراد غير الرسميين أو اللذين لا يكونون موضع إهتمام عام من القراء . وعند نشر أخبار المؤتمرات فهي تذكر اسم وموضوع المؤتمر صراحة . كما أن هرب شخص ولجوه إلى الاتحاد السوفيتي يعتبر من الندرة والغرابة بحيث يستحق ذكره صراحة . ومرة أخرى ، ليس المهم هو صحة أو خطأ كل هذه الآراء ، ولكن المهم هو أن وجودها ساعد على الوصول إلى هذا الاستنتاج . وقد اتضح فيما بعد أن المريض الذي سافر الجراح لعلاج له ليس أحد القادة السوفيت وإنما أحد القادة العسكريين .

فالآراء السابقة ساعدت على التوصل إلى إستنتاج صحيح جزئياً من خبر قصير غير كامل . ومعنى ذلك أن الشخص يستعمل تحيزاته وأحكامه المسبقة *Predjudices and Prejudgments* . وهذا هو ما يوجد غالباً في الواقع العملي . إذ يندر أن تتاح لنا البيانات التامة أو المعرفة الكاملة المتعلقة بأمر أو تصرف معين . وغالباً ما نتصرف بناء على الاستنتاجات المحتملة من المؤشرات المحدودة المتاحة .

وبالتأكيد فإن كلا منا يستطيع أن يعطي عدداً لا حصر له من الأمثلة على إستخدام حصيلة آرائه السابقة في تفسير الكثير من الأخبار القصيرة التي تحملها الصحف اليومية دون شرح لها .

وباختصار فإن الوظيفة العقلية للرأى العام توفر إطارا لاستقبال وتفسير الأخبار الجديدة . وبدون هذا المدى الواسع والمتباين من الآراء المختزنة لا يستطيع الشخص أن يتوافق مع عالمه المعاصر الذى يتم بسرعة واستمرار إنسياب الأخبار والأحداث .

### وظيفة الانتماء :

تعتبر معظم الآراء رموزا للانتماء ، بمعنى أن الاحتفاظ برأى معين يساعد على تحديد انتماء الفرد إلى جماعة معينة . فكثير من الناخبين لا يختارون مرشحهم بناء على مبدأ مجرد ومحدد ولكن من أجل الجماعة التى يرتبطون بها وينتمون إليها .

وقد تعرضت بحوث الدوافع motivation research لتفسير دور الإنتماء الإجتماعى فى الرأى العام . وعلى الرغم من التحفظات الواردة على الكثير من هذه الأعمال إلا أن ذلك لا ينقُى إعتبار الفكرة .

وقد تناولت هذه البحوث — لأغراض تسويقية وإعلانية — الصور التى لدى الأفراد عن المنتجات ومستعمليها . فالماركات المختلفة من السجاير — على سبيل المثال — يصعب تمييزها عن بعضها موضوعيا ، ورغم ذلك نجد أن كل شركة تقدم منتجاتها بصفة مميزة . ويقوم إختيار المستهلك لأى من هذه الماركات على الصفة التى يرى بها نفسه والتى يجب أن يراه بها الآخرون . وتنفس الشئ ينطبق على إختيار الملابس والسيارات والمشروبات وعضوية الأندية . فالشراء يمثل تصرف يساعد الفرد على تقرير إنتماءه لجماعه ما .

## جذور الاتجاهات :

يستمد الرأي العام قوته من خلال الأفراد الذين يتم إغراؤهم وتنظيمهم .  
وللتعامل مع هذه القوة الملحة بكفاءة ينبغي البدء بالفرد ومصدر آرائه .  
فالناس يتصرفون وفقاً و للصور التي في أذهانهم ، وليس وفقاً لحقائق الحياة .  
فما يعتقد الشخص يعتبر هو عالمه الواقعي . ولفهم الآراء يتطلب الأمر تعقب جذور هذه و الصور التي في الأذهان ، وما الذي يدخل في تكوين صور هذا العالم غير المرئي وغير الملموس .

## ١ — العوامل الشخصية :

فمن الحقائق الثابتة أن كل فرد هو عبارة عن مجموعة من الأهداف ،  
المخاوف ، الإحباطات ، العادات ، التحيزات ، الأشياء التي يحبها ،  
الأشياء التي يكرهها . وليست كل هذه الجوانب مرئية أو يمكن قياسها  
وهذا أحد الأسباب التي تجعل التنبؤ بالسلوك الإنساني ضرباً من المخاطرة  
فألي . بجانب أن الفرد يعتقد في الآراء والتصرفات التي يقوم بها ، فهو  
يعنيه مقابلة توقعات الآخرين من أدائه . ومن المتفق عليه أن الشخصية  
البشرية لها أربعة محددات رئيسية هي :

— الناحية البيولوجية أو الوراثة :

— الجماعة التي ينتمي إليها ، أي بيئة الفرد .

— الدور بما يتضمنه من السن ، والجنس ، والمكانة الاجتماعية ،  
والطبقة .

— الموقف وهو كل الأشياء العرضية التي تؤثر في الأفراد والتي  
يمكن أن تجعل أحوالهم من نفس البيئة مختلفان تماماً .

## ٢ - العوامل البيئية :

يقسم تشايلدز H Childs العوامل البيئية الى تشكل اتجاهات الفرد إلى مجموعتين هما (١) :

(أ) العوامل الأولية ، التي تشمل الخبرة وكل الأشياء التي نقرأها أو نسمعها أو نراها أى قنوات الإتصال وما يأتي من خلالها من رموز والفاظ .

(ب) العوامل الثانوية ، وتشمل عوامل الثقافة ، الأسرة ، الدين ، الطبقة ، المكانة في المجتمع . ومن الطبيعي أن ترجمتنا للأحداث تتشكل بالمنظار الذي نراها من خلاله . وعلمنا منظار الشخص تتحدد بالعوامل الثانوية للبيئة . ومن الواضح أن العوامل الأولية عوامل نشطة بينما العوامل الثانوية عوامل كامنة .

ومن الواضح كذلك أن جذور اتجاهاتنا متعددة وتمتد في جميع الاتجاهات والأعماق . ويستطيع الباحثون تعقب وفحص كل من هذه الجذور . ولكنهم لن يستطيعوا أن يحددوا بالتأكيد الدرجة التي يساهم بها كل من هذه الجذور .

## العوامل التي تحكم تغير الرأي :

أشرنا من قبل إلى أن عوامل الثقافة والأسرة والمدرسة والجماعة الاجتماعية والطبقة الاقتصادية تتفاعل مع التأثير النشط لما يرى أو يسمع أو يقرأ الناس . وأن العوامل البيئية الثانوية تمثل المنظار الذي نرى

ونقسم من خلاله المسرح العام . أى أن خبرائنا تنصهر مع بيتنا . ويقود تأثير العوامل الأولية فى تشكيل وتغيير الرأى العام إلى الإهتمام المكتف بالجماهيم . فالتنافس على عقول الناس يستخدم الشعارات والرموز فى كل وسائل الاتصالات فى المدارس والمصانع والمكاتب والمتاجر . إن الاتفاق العملى على العوامل المتعلقة بما يرى ويقرأ ويسمع الناس على أنها العوامل الأولية التى تؤثر على الآراء يؤدى إلى تنافس لا يمكنه تفاديه على ما ( أو مالا ) سبرى أو يقرأ أو يسمع الجمهور . وهذا التنافس على عقول الناس يصبح معركة اتصالات Communication من ناحية ورقابة Censorship من ناحية أخرى فوجود الاتصالات والرقابة (أو عدم وجودها ) ينظم آراء الفرد ومعدل تغييرها .

### الاتصالات :

إن الحياة الإجتماعية تكون ممكنة فقط من خلال القدرة على الإتصال ونقل المعاني بين الأفراد . بل إن النشاط الإجتماعى يصبح مستحيلا بدون وسائل لمشاركة الخبرات - الإنسانية والانجهاات . وتشمل الإتصالات جميع الرموز ، ووسائل نقلها ، ووسائل الاحتفاظ بها . فلكي نصل إلى أو نفهم أو نؤثر فى شخص آخر لابد من الاتصال . ويعتبر هذا أساسيا فى عملية التفاعل . كما أنه جوهر العلاقات العامة .

ويشتم مسرح الرأى العام فى الوقت الحاضر بأنه صاحب بالقضايا والأمور والأفراد والمؤسسات الذين يتزاحمون على الإستحواذ بالإهتمام وكلها قضايا وأمور ملحة ، كما أن المؤسسات والجماعات التى تواجه بعضها جماعات قوية . ومن ناحية أخرى فالأفراد لديهم وقت وإهتمام محدود يعطونه للأمور المتزايدة التى تلح عليهم . ومن تطبيعى أن يعطوا وقتهم وإهتمامهم للأمور التى تسحق تأييدهم .

إن العوامل الأولية المتعلقة بما نرى ونسمع ونقرأ وهى التى تثير أو تنشط *activate* آراءنا يتم اختيارها من بين العديد من الأشياء التى يمكن رؤيتها وسماعها وقراءتها . فالجرائد اليومية والكتب والمجلات تنهال علينا فى سبيل لا نهاية له . وبرامج الإذاعة تملأ أذناننا منذ أن نستيقظ إلى أن ننام . ويتنافس التلفزيون والسينما على ما تبقى من وقت بعد أن نكتسب معيشتنا ونعطى جزءا من الوقت لأسرنا والتزاماتنا الإجتماعية .

وتتبع أهمية الإتصالات من حقيقة أن كل فرد يتصرف على أساس ما يعرفه أو يعتقد أنه يعرفه وما يستطيع الفرد معرفته بشكل صحيح يمثل جزءا ضئيلا من أمور العالم . ومع ذلك فإنه يجب أن يكون له رأيه وحكمه . ولهذا السبب فإن أحكام الشخص يندر أن تستند إلى بحوث أو استنباط منطقي . إنها - فى معظمها - تمثل تعبيرات مستعارة من آخرين . من متحدث فى النادي ، أو من الرئيس فى العمل ، أو من صحيفة يومية ، أو من نعلق إذاعى ، أو من قريب له مكانته .

### الرقابة :

تمثل الرقابة مجهوداً للتأثير على الآراء عن طريق حجب أو حظر *suppression* ما قد يرى أو يقرأ أو يسمع الناس . فالآراء يمكن أن تتأثر بما لا يعرفه الشخص بنفس القدر الذى تتأثر به بما يعرفه . والآراء التى تستند إلى ككل الحقائق أو جزء منها أو تفتقر إليها كليه . تكون مختلفة عن بعضها تماماً . ولهذا فإن إدارة الرقابة تستخدم لخلق أو إلغاء آراء لدى الفرد . وهذه حقيقة تعرفها النظم غير الديمقراطية كما يعرفها المسئولون عن الأخبار فى وسائل الإتصال .

ومن السهل على الناس - بالنسبة لوسائل الإتصال العامة بصفه



خاصة -- تجنب التعرض للمعلومات . إذ كل ما يتطلبه الأمر لمس مفتاح أو قلب صفحة . ولذلك فإن اقتحام حواجز عزلة الفرد الخاصة بالانجهاات الثابتة أو نطاق اهتمامه المحدود ليس سهلا . ولذلك فإنه إذا كان يراد للمعلومات أن تؤثر على الانجهاات والسلوك فإنها يجب أن تكون متعلقة بقيم الفرد . فبالنسبة لكل واحد منا تعتبر الحقيقة هي ما تسمح لنا قيمنا باعتباره كذلك . ونحن نبحث باستمرار لتعزيز إعتقاداتنا وقيمنا بأن نختار من كل موقف تلك الحقائق التي تتفق مع ما نعتقده ، ونحن نهمل الحقائق التي تتعارض مع إعتقاداتنا.

### مصادر تغيير الرأي :

هناك مجموعة من العوامل والجماعات التي تعمل معاً بشكل مستمر وتساعد على تغيير الآراء القديمة وخلق أخرى جديدة . كما أن هذه المصادر تبقى عملية الرأي في حالة من عدم الثبات .

- ١ - برامج الصناعة ، الزراعة . الحكومة . التعليم ، العمل :
- ٢ - الأحزاب السياسية .
- ٣ - جماعات الضغط أو الجماعات المهنية .
- ٤ - وسائل الإتصال العامة ( مثل الصحافة و الإذاعة والتلفزيون ) .
- ٥ - المؤسسات الدينية .

ومن المهم إدراك عملية التفاعل المستمر بين كل هذه العوامل والجماعات فمع أن الإنسان يخلق ثقافته فانه يتشكل وفقاً لهذه الثقافة . كما أن الانجهاات تشكل الآراء ، فان الآراء المعلنة بدورها تعيد صياغة الانجهاات . والفرد يؤثر ويتأثر بالأسرة . وقواعد السلوك الذي تتعارف عليه الجماعة توجه سلوك وتصرفات أعضائها والأفراد بدورهم يحددون هذه القواعد .

ونفس الشيء يمكن أن يقال بالنسبة للصحافة . فمع أن مضمونها ومحتوياتها يخلق ويغير الآراء فانه يتم اختياره استجابة لآراء جمهور القراء ، فالأفراد يخلقون ويوجهون المنظمات . ولكن كما قال تشستر برنارد عندما يتم التنسيق بين جهود خمسة أفراد في منظمة ، يخلق شيء جديد مختلف تماماً عن مجموع هؤلاء الخمسة « فالمنظمة » تشكل آراءهم عندما يقومون بتوجيهها .

إن مجموع هذا الخليط من العوامل المتداخلة ذات التأثير المتباين هو الذي يكون المادة الرئسية ( الرأي العام ) التي يصعب الإمساك بها . وفي جميع الأوقات من الصعب أن نحدد ما إذا كان الرأي العام هو القائد أو التابع . هل هو الذي يتم اتباعه أو تطويعه . والإجابة هي الإثنين معاً . فبرامج العلاقات العامة توجه الرأي العام ويتم توجيهها وفقاً له .

### خصائص الرأي العام :

من أهم الخصائص التي يتسم بها الرأي العام ما يلي :

١ — يتمتع الرأي العام بدرجة عالية من الحساسية تجاه الأحداث الهامة .

٢ — تؤدي الأحداث ذات الأهمية غير العادية إلى تأرجح Swing .  
الرأي العام بشكل مؤقت ولكن يكون مدى التأرجح واسعاً ( من نقيض إلى آخر ) ولا يستقر الرأي العام حتى تصبح نتائج هذه الأحداث واضحة بدرجة كافية .

٣ — يتأثر الرأي العام بالأحداث أكثر من تأثره بالكلمات — ما لم تترجم هذه الكلمات في شكل أحداث وأفعال .

٤ — أن الرأي العام لا يتنبأ بالطوارئ . ولكنه يستجيب لها .

٥ — من الناحية النفسية يتحدد الرأي أساساً بالمصلحة الذاتية ، فالأحداث والكلمات أو أى شئ آخر يتوقف تأثيره على درجة وضوح العلاقة بينه وبين المصلحة الذاتية .

٦ — لا يستمر الرأي تجاه قضية أو أرمز مثلاً لفترة طويلة ما لم يشعر الأفراد الذين يمثلونه أن مصالحهم تتأثر بشكل واضح أو ملم تساعد الأحداث التالية في تدعيم الرأي الذى أثر أصلاً بواسطة الكلمات .

٧ — ليس من السهل تغيير الرأي الذى يتعلق أو يتصل بالمصالح الذاتية .

٨ — عندما يكون هناك أساس بالمصالح الذاتية فإن الرأي العام فى المجتمعات الديمقراطية يسبق السياسة الرسمية ويرجعها .

٩ — عندما يكون الرأي العام خاصاً بأغلبية بسيطة أو غير محدد تحديداً كافياً فإن الحقائق والبيانات الموضوعية تساعدان على إنتشاره وقبوله بشكل واسع وسريع .

١٠ — فى المواقف الخرجية تكون درجة حساسية الأفراد كبيرة لقدرة وكفاءة القيادة . فإذا كانت ثقتهم فيها كبيرة فإنهم يصبحون على إستعداد لتحويلها سلطات وصلاحيات أكبر من تلك التى تعطى لها فى الظروف العادية ، أما إذا لم تتوافر هذه الثقة فإنه يكون هناك تردد فى ذلك بدرجة أكبر من التردد فى الظروف العادية .

١١ — لا يتردد الأفراد فى قبول قيام قادتهم باتخاذ القرارات إذا توافر لديهم الشعور بأنهم ( أى الأفراد ) يشاركون — بطريقة ما — فى صنع هذه القرارات .

١٢ — عادة ما يكون لدى الأفراد آراء كثيرة كما أنهم يستطيعون تكوين مثل هذه الآراء بالنسبة للأهداف ، بينما تكون هذه الآراء محدودة واصعب في تكوينها بالنسبة للطرق اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

١٣ — يتشابه الرأي العام مع الرأي الفردى في انه يتلون ويتأثر بال رغبات . وعندما يقوم الرأي على الرغبات ويتعلق بها بدرجة أكبر من استناده إلى البيانات فانه يصبح أكثر عرضه إلى التقلب مع الأحداث .

١٤ — وأخيراً فانه إذا توافرت فرص التعليم للأفراد ، وساد المجتمع جو من الديمقراطية الحقيقية وكانت البيانات متوافرة فإن ذلك من شأنه أن يجعل الرأي العام أكثر قوة تجاه المصلحة العامة ، وكلما ازداد حمل الأفراد على الموافقة على الآراء الموضوعية التي يضعها الخبراء الواقعيون .

### قواعد الاغراء والاقناع :

أشرنا من قبل إلى أن نجاح وكفاءة ممارسة العلاقات العامة يتوقف على قدرته على التأثير في الرأي العام ، وأن طريقة التأثير المتاحة هي الاغراء أو الاقناع ومن ثم فانه من المهم أن يلم رجل العلاقات العامة بالقواعد أو المبادئ الإرشادية العامة التي تتعلق بهذه الطريقة ومن أهم هذه القواعد ما يلي :

١ — لكي يمكن تحقيق أى تغيير في اتجاهات فئة أو جماعة ما ، فانه من الضروري أن تصل فكرة أو اقتراح التغيير إلى هذه الجماعة وتقبلها ، فقبول الرسالة ، يعتبر عاملاً أساسياً في عملية الاتصال الإغرائى .

٢ — تزداد فرصة واحتمال قبول اقتراح وفكرة التغيير إذا كان يتمشى مع الاحتياجات والرغبات والدوافع الشخصية لأفراد الجماعة ، كما

تزداد فرصه واحتمال قبول فكرة التغيير كلما كانت منسجمة ومتفقـه مع عادات الجماعة وولائها .

٣- وبالمثل فان احتمال قبول فكرة واقترح التغيير يكون أكبر كلما كانت النظرة إلى مصدره على أنه جدير بالثقة Trustworthy وتوافر لديه الخبرة .

٤- أن الإقترح أو الفكرة التي يتم نقلها عن طريق وسائل اتصال عامة Mass Media ثم يتم تعزيزها Reinforcement بالاتصال الشخصي تكون لها فرصة قبول أكبر من تلك التي تنتقل بأى من هاتين الوسيلتين منفردة .

٥- بصفه عامة يكون هناك ميل لحدوث التغيير المراد في الرأى عندما يتم التعبير عن النتائج المحتملة بشكل صريح Explicitly وذلك بدرجه أكبر مما لو ترك للجماعة استخلاص النتائج بنفسها . غير أن هناك استثناء لهذا التعميم .

٦- عندما لا يكون هناك اتفاق مع الجمهور المخاطب ، أو عندما يكون هناك احتمال لمعرفة جميع جوانب الموضوع من مصادر أخرى يكون من الأفضل والأكثر فعالية أن يحاط الجمهور بجميع هذه الجوانب .

٧- هناك مواقف تكون فيها المخاطبة العاطفية ذات تأثير أكبر ، كما أن هناك مواقف أخرى تكون فيها المخاطبة المبنية على الحقائق أكثر فعالية . ويتوقف ذلك أساساً على طبيعة الموقف ونوع الجمهور .

٨- يعتبر استخدام التهديد أو التخويف الشديد أقل تأثيراً - بصفه عامة - من التخويف المعتدل عند الإغراء لإحداث التغيير المراد في الرأى .

٩- من الصعب قياس التغيير في الرأى العام بعد التعرض مباشرة للرسالة حيث أن ذلك يتطلب مضي فترة زمنية بعد التعرض لوسيلة الاتصال .

وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك عدداً آخر من المبادئ التي تتصل بموضوع التأثير في الرأي والتي من بينها ما يلي :

١ — مبدأ التعلق بالمصلحة ، فالأفراد يميلون إلى تجاهل الفكرة أو الرأي أو وجهة النظر ما لم يروا بوضوح كاف أنها تتعلق برغبتهم أو مخاوفهم أو آمالهم أو مطامعهم الشخصية .

ووفقاً لذلك فإن الرسالة المنقولة إلى أى فئة أو جمهور يجب أن تصاغ في ضوء وتتمشى مع مصالح هذه الفئة أو الجمهور .

٢ — مبدأ الأفعال الحقيقية أو العمل الفعلي . فالأفراد لا يشترطون الأقوال أو الأفكار منفصلة عن الأعمال والتصرفات ، وبالتالي فإن أى فكرة أو رأى يجب أن يدعمه ويسنده عمل وتصرف حقيقي وإلا انصرف عنه الناس .

٣ — مبدأ الثقة فنحن كأفراد نقبل فقط أفكار من تلقى فيهم ، ونتيجة لذلك فأننا نعتق ونتأثر بالأراء ووجهات النظر التي تأتينا من الأفراد أو المنظمات التي تتوافر لدينا درجة كافية من الثقة فيهم .

وبتعبير آخر ، ما لم يكن لدى المستمع ثقة في المتكلم فإنه من غير المحتمل أن يستمع أو أن يصدق .

٤ — مبدأ الوضوح ، فالموقف يجب أن يكون واضحاً بالنسبة للفئة أو الجمهور المخاطب ولا ينطوى على غموض أو تضارب ، فما نلاحظه أو نقرأه أو نسمعه — وبصفة عامة كل ما يؤثر على انطباعاتنا يجب أن يكون واضحاً وليس موضع تفسيرات متباينة .

ونتيجة لذلك فإنه سواء استخدمت الكلمات أو الرموز في عملية الاتصال فإنها يجب أن تكون معروفة ومفهومة بالنسبة لمستقبل الرسالة . وسوف نتناول في الباب السادس عملية الاتصالات بشكل تفصيلي .

## الباب الرابع

عملية العلاقات العامة - نقص وتوفر الحقائق

- \* عملية العلاقات العامة •
- \* ايجاد الحقائق والتغذية العكسية •
- \* أهمية بحوث الاتجاهات •
- \* توفر الحقائق •
- \* تحديد المشكلة والخامير •





## الباب الرابع

### عملية العلاقات العامة - تقصى وتوفير الحقائق

#### عملية العلاقات العامة :

تمثل الممارسة المنظمة للعلاقات العامة في الجهود المستمرة لتحقيق التوافق والإنسجام بين المنظمة وجمهورها . ويتطلب هذا - ضمن عوامل أخرى - تبادل الآراء والمعلومات . ولا يتوقع أن يحدث هذا بشكل تلقائي في مجتمع اليوم البالغ التعقد ، بل يجب أن نخطط له . وهذا هو جوهر عمل رجل العلاقات العامة . فهو يقوم بدور المستمع والمستشار والذي يقوم بالاتصال ، والتقييم لهذه العملية . وهذا يعني أن عملية العلاقات العامة تتكون من أربع خطوات رئيسية هي :

١ - البحوث والاستماع . ويتضمن هذا تحرى آراء واتجاهات وردود أفعال أولئك الذين تعنيهم تصرفات وسياسات المنشأة . كما يتضمن تحديد الحقائق المتعلقة بالمنظمة أو بمعنى آخر تحديد ما هي مشكلة المنظمة ، أو ما هو الهدف المراد تحقيقه .

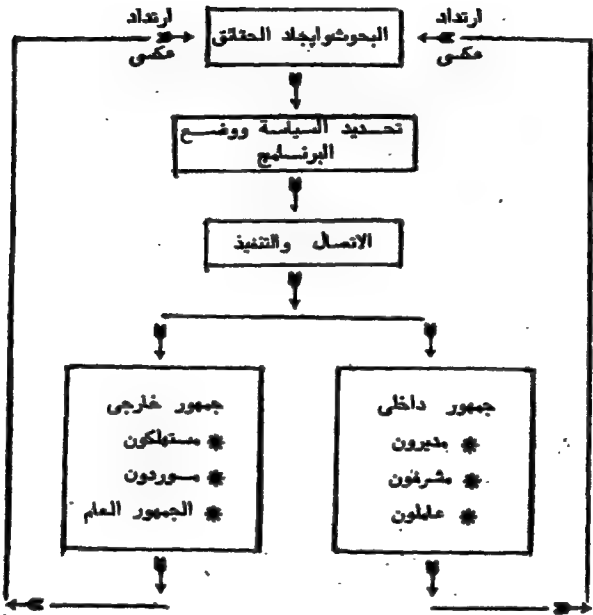
٢ - التخطيط واتخاذ القرارات . ويتضمن هذا الاستفادة من هذه الآراء والاتجاهات وردود الأفعال عند وضع سياسات وبرامج المنظمة . وهذا يمكن من تحديد الطريق الذي يوفق بين جميع الرغبات أو بمعنى آخر تحديد ما يمكن عمله لحل مشكلة المنظمة أو تحقيق هدفها .

٣ - الاتصال والتنفيذ . ويتضمن هذا شرح وتبسيط التصرفات التي تم اختيارها لأولئك الذين يتأثرون بها والذين يعتبر تأييدهم ضروريا . وبمعنى آخر فإن هذه الخطوة تنصب على : هذا هو ما قمنا به ومبرراته .

٤- التقييم . ويتضمن هذا تقييم نتائج البرنامج وفاعلية الأسلوب الذى تم إستخدامه أو بمعنى آخر تقييم الكيفية التى تم بها القيام بالعمل".

ومن الملاحظ أن هناك تكامل بين جميع هذه الخطوات أو المراحل ، كما أنها متساوية فى الأهمية ، حيث أن كلا منها حيوى لفعالية البرنامج الكلى . وفى الممارسة العملية غالباً ما تطفى المرحلة الثالثة على البرنامج الكلى . فتأجرا ما يكون هناك بحوث او توفير للمعلومات الأساسية ، وقليلاً ما يكون هناك تخطيط ، وقلما تحدث عملية تقييم ، ومن شأن هذا أن يجعل العلاقات العامة تتحول إلى نوع من الدعاية publicity فالتركيز على إيجاد الحقائق والبحوث والتخطيط هو الذى يُميز إلى حد كبير العلاقات العامة عن أعمال الدعاية . إن برنامج العلاقات العامة يجب أن يتقدم بشكل منتظم ومتكامل .

ويمكن تصوير عملية العلاقات العامة بمراحلها المختلفة فى الشكل التوضيحي الآتى :



ولكى يمكن فهم العملية فانه من المفيد تناول كل مرحلة من مراحلها بشكل مستقل وهنا هو موضوع هذا الباب والأبواب الثلاثة التالية .  
غير أنه لا يجب أن يفتى عن الذهن الوحدة والتداخل والإشتمالية التي  
تتم بها العملية ككل .

### ايجاد الحقائق والتغذية العكسية :

هناك حاجة ماسة في ممارسة العلاقات العامة في الوقت الحاضر إلى بذل مجهود أكبر في مرحلة تقصى الحقائق والتغذية العكسية . إنها نقطة البداية الطبيعية للارتقاء بمستوى أداء الوظيفة وتحسين مكانتها التنظيمية . وتتبع الحاجة إلى ذلك من أنه عندما يكبر حجم المنظمات يصبح مديروها منفصلون بدرجة أكبر عن المناخ العام . فالمدير المثقل بعبء العمل يكون لديه القليل من الوقت لكي يقرأ أو يقابل أشخاصاً خارج دائرة عمله الضيقة . وهو أيضاً محاصر بطبقة من المساعدين اللذين يعملون كطبقة عازلة له . وقد عبر البعض عن ذلك بالقول بأن المسئولية تؤدي إلى الانعزال . وكلما زادت سلطة الفرد كلما ارتفعت الحواجز والأسوار التي تحول دون إتصاله المباشر بالعالم المحيط به ... وبعد أن يصل إلى القمة ينذر أن يرى أو يسمع في مكان عام . إنه يصبح كالأسطورة myth ... والنتيجة انه عندما تهب العاصفة الكبرى — كما يحدث آجلاً أو عاجلاً في المنظمات الكبرى ، ويتمرض لتيار الرأي العام فإنه لا يستطيع مواجهته . ويحدث هنا بالنسبة للمديرين كما يحدث للسياسيين أو الحكام في المستويات المختلفة . ويمكن إدراك نتيجة القشل في رصد حركة الرأي العام من معرفة المصاعب التي واجهت منظمات كثيرة عجزت عن ذلك .

ففي الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن انفصال إدارة شركة جنرال موتورز جعلت هذا العملاق غير جالس للإهتمام العام المتزايد بحوادث الطرق ، كما جعلته غير مهتأ أو مستعد للفتنة العام الذي فجره رالف نادو . ولم تستطع الإدارة بأعضائها عمل شيء عندما أصبح المشروع مواجهها يتحد من طليعة اجتماعية وسياسية وليس اقتصادية . كما أن رجال العلاقات

العامة واجهوا مشاكل عديدة في القيام بواجده من أهم وظائفهم وهي ترجمة وتفسير العالم الخارجي للإدارة ، وبدلاً من ذلك استغلت معظم طاقاتهم في شرح الإدارة للعالم الخارجي . وكما هو معروف أن هذه هي الجذور التي نبتت وتطورت منها حركة وتيار كامل عرف فيما بعد بحركة المستهلكين consumerism .

وعدم الحساسية الناتجة عن الإنعزال ليست قاصرة على مشروعات الأعمال فقط . فحركات الطلاب التي انتشرت في العالم في منتصف الستينات كانت بدايتها في بيركلي في جامعة كاليفورنيا في ١٩٦٤ . وترجع في جزء كبير منها - بالإضافة إلى عوامل أخرى - إلى رئيس عزل نفسه عن الموقع حتى يتمكن من رؤية الصورة العامة ككل ، كما ترجع إلى فشل نظام الاتصالات بين جميع الأطراف ( هيئة التدريس ، الطلاب ، الإداريون ) المعنية والتي تشكل معاً مجتمع الجامعة .

ولا يقتصر فشل الاتصالات على عدم تشجيع أو توفير التقنية العكسية من جانب جهاز المعلومات . فكثيراً ما نجتمع البيانات ولكنها لا تصل إلى صانع القرار . فعلى سبيل المثال قامت حكومة الولايات المتحدة باستطلاع رأي في كوبا في أوائل ١٩٦٠ . وأظهرت نتائجه أن ٨٦٪ من الكوبيين يؤيدون كاسترو . ولكن هذه المعلومات لم تصل إلى أولئك الذين انطلقوا قرار خليج الخنازير . كما أن وكالة الاستعلامات الأمريكية USIA . كانت لديها هذه المعلومات ولكن بسبب عدم علمها بخطة الغزو فإنها لم توصلها إلى الرئيس جون كينيدي .

وصحح هذه الأخطاء وغيرها التي يمكن وجودها في أي مجمع أو دولة يؤكد أهمية توفير الحقائق والإيجاد عليها كأساس لتخطيط برامج

وتصرفات العلاقات العامة . كما توضح سبب حاجة المديرين إلى إدارة مساعدة تدمج بالملومات المتعلقة بالبيئة المحيطة ، وتوجد العلاقة بينهم وبين عالمهم الخارجى .

### أهمية بحوث الاتجاهات :

تشبه عملية العلاقات العامة بخطواتها الأربع جبل الجليد الذى يكون ثلاثة أرباعه مخفى تحت الماء وغير مرئى : فالبحوث والتخطيط والتقييم لا تكون ظاهرة والجزء الوحيد الظاهر هو الإتصال والتنفيذ . وإلى جانب علاقة الرباط بين جميع المراحل فإن الخطوات غير الظاهرة تعتبر أكثر أهمية وتأثيراً فى المدى الطويل على أداء الجزء الظاهر ومن ناحية أخرى فإنه بسبب عظم النتائج التى تترتب على القرارات يحتاج المديرين إلى زيادة درجة التأكد ودرجة التحديد فى قراراتهم من خلال البيانات المتوافرة لهم ، وفى مشروعات الأعمال على سبيل المثال نعرف جميعاً ما تتطلبه التكنولوجيا المعاصرة من إستثمارات ضخمة فى الآلات ، بالإضافة إلى مرور وقت بين اتخاذ قرار بالإنتاج وظهور المنتجات وإسترداد الأموال . ويؤدى هذا إلى ضرورة اتخاذ جميع الخطوات اللازمة للتنبؤ بما سيحدث . فالمنشآت لا تستطيع ترك مصيرها للمفاجآت أو المجهول ، وفى مثل هذه الظروف من المتوقع من الاستشاريين توفير الحقائق التى يمكن أن تبنى عليها القرارات الإدارية السليمة . وقد بدأ التنفيذيون يدركون أن مشاكل العلاقات الإنسانية فى المنظمات تعتبر محددة وقابلة للبحث مثلها مثل المشاكل المتعلقة بالهالات الإدارية الأخرى .

وفى ما يتعلق بأهم المبادئ التى يمكن تحقيقها من إستخدام البحوث فى مجال العلاقات العامة :

## ١ - تشجيع الاستماع وإبراز مفهوم الإتصال المتبادل.

يعتبر من أهم نقاط الضعف في ممارسة العلاقات العامة في الوقت الحاضر عدم الإعتماد على بيانات تصف الواقع ، الأمر الذي جعلها يغلب عليها طابع الدعاية . إن الإتصال والتفاهم يبدأ بالاستماع إلى الطرف الآخر . وهذا يتطلب التواضع والصبر والمجهود المنظم . وغالباً ما يكون جوهر ما يعتقد أنه إتصالات لا يتعلق أن يكون ببساطة أفكاراً متعارضة تواجه بعضها في فضاء أو فراغ . وعلى سبيل المثال ، عندما تتفاوض الإدارة مع العمال يهتم كل طرف بإحراز عدد من النقاط دون الاستماع إلى وجهة نظر الطرف الآخر .

وليس الاستماع مهمة سهلة أو بسيطة كما قد يبدو . انه يتطلب توفير قنوات الإتصال بالآخرين وإبقائها مفتوحة . ويقدر الفضل في الاستماع إلى « اتصال » غير حقيقى أو عديم الحدودى يتعلق بأمور ليس لها وجود وبجماهير ليست موجودة . ونستخدم البحوث في توفير الرابطة أو العلاقة بين المصالح التى تستطيع نقل مضمون الإتصال .

وقبل أن توجد الألفة والوثام من خلال الإتصال يجب أن يكون هناك تفهم كامل . ويوجد هذا التفهم من خلال الاستماع بعقل مفتوح وبدون تحيزات مسبقة . والعلاقات العامة طريق مزدوج الاتجاه . ويجب أن يكون لكل من الاتجاهين نفس الحق في الطريق . وما لم تعرف قيم ووجهات نظر ولغة جمهورك فإنه من غير المحتمل أن تصل اليه أو تقنعه . وهذه القيم ووجهات النظر يمكن تعلمها من خلال الاستماع المنظم والمتعاطف وجدانياً .

## ٢ - توفير النظرة الموضوعية لمعرفة الذات .

شبهت العلاقات العامة بالمرآة التي تعكس صورة المنظمة وإدارتها لجماهيرها ، كما تعكس صورة هذه الجماهير لإدارة المنظمة . وفي الوقت الحاضر كثيراً ما تتخذ قرارات خاطئة بسبب التخمين الخاطئ لما يعتقده الجمهور وليس بسبب الإهمال المتعمد له أو عدم الاكتراث به .

وينقل مسئول العلاقات العامة صورة جماهير المنظمة ( بوجهات نظرها ورغباتها وآرائها ) إلى صانعي السياسة في المنظمة . ولكي يتم تفسير ذلك بدقة وواقعية فإن مسئول العلاقات العامة يجب أن يكون قادراً على النظر إلى المشاكل من وجهة نظر الجمهور ، وأن ينقلها إلى الإدارة مهما كانت قسوتها أو تعارضها معها أو انتقاداتها لها . إن البحوث توفر دافعاً قوياً وفهلاً لتصحيح الذات . فالافتراضات الشخصية عن ما يعتقده الناس ، أو القول : « بأننا نفهم ما يريد الناس أو ما يدور في أذهانهم » في غاية الخطورة ، بل وربما تقود إلى تصرفات تفضي إلى مآسى .

٣ — تقوية مركز الوظائف الاستشارية ودورها في عملية رسم السياسات .  
فالمناهج القائم على أساس من البحث والدراسة بجدير بأن يكون أكثر فاعلية في كسب التأييد لوجهة نظر العلاقات العامة في مشاكل المنظمة . فالمديرون لديهم استعداد كبير لتقبل الحقائق ، أو الأدلة المستخلصة من بحوث ودراسات تطبيقية . وأكثر الطرق ضماناً للرد على فكرة أو تخمين أي مدير عندما يكون خاطئاً هي نتائج الاستقصاءات والبحوث وتقديم الحالات من المواقف المشابهة . وفي أي مهنة من المهن فإن التوصيات تتوقف قيمتها على القدر الذي تستند إليه من التشخيص الدقيق لكل حالة أو مشكلة فردية . وباختصار فإنه يمكن القول بأن مجال العلاقات العامة



اليوم في حاجة إلى تشخيص مدعم بالبحوث أكثر من حاجته إلى دواء جديد :

- ٤ - إكتشاف نقط المتاعب قبل انتشارها في قطاع واسع من الرأى العام.
- كثيراً ما تترك المشاكل حتى تحلّد نفسها وتعلن عن وجودها ولكنها أثقل تكون قد تحولت إلى أزمات ، ويضيق الكثير من الجهود في مكافحة النيران بدلاً من الوقاية من الحريق . ويتجسم هذا عندما تتدهور العلاقات بلدرجة كبيرة . ومن المعروف أن أى موقف من المواقف يكون له تاريخ وتطور . وكلما حوصرت الشكوى مبكراً كلما كان من الأسير معالجتها . فالبحث المستمر عن الحقائق يكشف الكثير من المشاكل وهى لازالت صغيرة ومحدودة ويمكن معالجتها بهدوء قبل أن تصل إلى الجمهور . ونفس الشيء يحدث بالنسبة لمحاصرة الاشاعات rumors قبل أن تنتشر .
- ٥ - زيادة فاعلية الاتصالات .

يؤدى الفشل في توفير التغذية العكسية من مختلف الفئات الجماهيرية إلى إنهيار الاتصالات وضياح جهود العلاقات العامة . ولذلك فانه لابد من البدء بدراسة عقول من سنخاطبهم رغم تباينهم الواضح . ولتحقيق أقصى تأثير من الاتصال والاقناع فان كل فئة جماهيرية تحتاج إلى دراسة خاصة ومعاملة خاصة . فكثير من الجهود التى تبذل تضيق بسبب عدم التحديد . وتساعد البحوث رجل العلاقات العامة في تحديد جماهيره ، إكتشاف قادتها ، تعلم قيمها ، ووجهات نظرها ولغتها . وهذه أشياء أساسية لابد أن يلم بها إذا كان يريد لرسالته أن تصل إلى هدفها . ويمكن القول بأن جهود العلاقات العامة تزداد فاعليته بقدر يتناسب مع درجة التحديد التى يوجه بها إلى جماعة معينة .

## ٦ - توفير المعلومات التي تحتاجها المديرين :

إذا ما اتبعت إدارة العلاقات العامة الأسلوب العلمى السليم فى عملها فإنها يمكن أن تصبح بمثابة مصدر مركزى للمعلومات عن المنظمة ، صورتها لدى الجماهير ، الصناعة ، القطاع ، والاتجاهات السياسية والإقتصادية والإجتماعية . ويجب العمل على تشجيع هذا الإتجاه . ومن شأن هذه الخدمة أن تدعم مركز الإدارة وبرامجها ككل . غير أن تقديمها بنجاح يحتاج إلى جمع البيانات وتحليلها . ويعتبر من أكثر الخدمات فائدة للمديرين ترجمة ونقل التغيرات التى تحدث فى البيئة السياسية والإقتصادية والإجتماعية .

## توفير الحقائق :

جوهر سلطة الإدارات الاستشارية هو سلطة المعرفة . وبالتالى فإن ركيزتها الأساسية التى تعتمد عليها كفاءتها هى البيانات والحقائق . ومن ثم فنقطة البداية المنطقية فى عمل أى مستشار تتمثل فى جمع وتصنيف البيانات والحقائق . وهناك كثير من البيانات والمعلومات المفيدة فى المصادر الثانوية المختلفة مثل المطبوعات الحكومية ، المكتبات ، الصحف ، تقارير الصناعة ، ... الخ . ويشعر الشخص الذى قام بهذا المجهود المفضى بشجرة عمله عندما يواجه بحاجة عاجلة إلى البيانات . ومثل هذه المواقف كثيرة وغالباً غير متوقعة . فعندما يريد الرئيس بعض البيانات فإنه يريد الآن ! فلذلك فإن إدارة العلاقات العامة يجب أن تنشئ قاعدة للبيانات الأساسية من المصادر المتنوعة . أما من حيث نوعية البيانات فإنها تتحدد بناء على ما يطلب بشكل متكرر من واقع الممارسة . ومن هذه القاعدة للبيانات أو « ملف الحقائق » تأتى الأفكار والمعلومات للأحاديث والكتيبات والتقارير الخاصة والإعلانات عن المنظمة .

## تحديد المشكلة والجمهور :

تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى في أى بحث أو دراسة . وتضيق كثير من مجهودات وأعمال العلاقات العامة بسبب معالجة مشاكل ليس لها وجود ، أو توجيهها إلى جماهير غير موجودة . ومن المأثور في هذا الصدد القول بأن تحديد المشكلة يتساوى في الأهمية مع حلها وغالباً ما يكون أصعب . وكثيراً ما سمعنا أن تحديد المشكلة يمثل نصف الحل .

ويتمثل الجزء الأساسي الآخر من البحث في تحديد الجماهير . ويتضمن هذا أيضاً تحديد وسائل الاتصال المناسبة لكل فئة جماهيرية . وتحدد الفئة الجماهيرية بدقة أمر أبعد من مجرد التصنيف ( مستهلكين ، موردين ، وسائل إعلام ، عاملين ، طلاب . الخ ) ، انه يتضمن تركيب الفئة وخصائصها واتجاهاتها السائدة . ومن ناحية أخرى فأفراد أى فئة يتحركون باستمرار ولذلك يجد ممارس العلاقات العامة نفسه مطالباً بالاتصال باستعراض متحرك وليس بطاير ثابت . والجماهير نفسها تتغير من وقت لآخر ، إذ أن هناك حركة مستمرة بين الفئات العمرية ، والمصالح الاقتصادية ، الإقامة الجغرافية ، وينتج عن هذا ظهور فئات وجماهير جديدة . فعلى سبيل المثال نجد أن نسبة عالية من مجموع السكان تقع في فئة العمر الأقل من ٣٠ سنة أى الشباب . ومعنى ذلك أن إدارة العلاقات العامة ستعامل لسنوات طويلة قادمة مع هذه الفئة .

وتحديد الفئات الجماهيرية ومشاكلها يؤدي إلى تحديد قادة الجماعات أو ذوى النفوذ في كل منها . ومن الخطأ اعتبار رؤساء الاتحادات أو النقابات قادة لهذه المؤسسات في الأمور السياسية والاجتماعية . وقد يلجأ البعض إلى هذا الطريق المختصر توخياً للسهولة أو الإقتصاد ، غير أنه

محفوف بالمخاطر . فكل فئة أو شريحة تفرز قادة الرأي فيها . كما أن الأفراد يلجأون إلى قادة الجماعات المختلفة للاسترشاد بهم في الأمور المختلفة . وتحديد هؤلاء القادة يحتاج بحثاً متأنياً دون اللجوء إلى الطريق المختصر . ان المقبرة السياسية مليئة بالطموحين إلى المناصب اللذين تجاهلوا أو حاولوا مراوغة قادة الرأي الحقيقيين أو الدوران حولهم . وكنتال على ذلك نجد أن أسلوب إدارة الحملة الانتخابية في الأرياف يختلف عنه في المدن . وعند القيام ببحوث الجماهير لا ينبغي اغفال حقيقة ترابط وتفاعل جميع هذه الجماعات . لذلك يحتاج المدارس إلى معرفة أى الإغراءات سيكون أكثر فاعلية بالنسبة لكل فئة . إنه يحتاج إلى رصد ردود أفعال كل منها . فما قد يقولون لاحداها قد يسمعه من الأخرى . إن هناك حاجة إلى تحديد وتعريف للجماهير المنظمة ، كما أن هناك حاجة إلى تحديد ترتيب أولويتها بالنسبة للمنظمة . ويرجع ذلك إلى أنه نادراً ما تتاح الموارد المادية والبشرية التي تسمح بالقيام بجميع الأعمال المطلوبة .

وفياً إلى بعض الجوانب التي يمكن الإسترشاد بها في تحديد الفئات الجماهيرية للمنظمة :

#### ١ - العلاقات العامة تبدأ من المركز إلى الخارج :

إن نقطة البداية في تحديد جماهير المنظمة هي قلب أو مركز المنظمة نفسها ، حيث هناك تتحدد السمة الرئيسية لعلاقات المنظمة ، فصانعو سياسات المنظمة ينبغي أن يكونوا موضع الاهتمام الأول . ومع التحرك إلى الخارج من هنا المركز نجد هناك المديرين الأقل في المستوى ، المشرفين ، العاملين ، المستهلكين ، المستثمرين ، .. الخ . ومن هذه الفئات الجماهيرية المباشرة يتحرك الإهتمام خلال جبهة عريضة من الفئات ذات المصلحة

الخاصة في إطار الجمهور العام . ويشمل هذا النقابات ، اتحادات الصناعات ،  
الجماعات السياسية ، التنظيمات النسائية ، المعلمين ، الشباب ، ... الخ .

## ٢ - اختيار الجمهور :

تستلزم البحوث أيضاً في تحديد أفضل الطرق للوصول إلى الفئات  
الجماعية بعد تحديدها . ويتطلب هذا تحديد قنوات التأثير والاتصال .  
ويعتبر التحديد الدقيق ضرورياً حتى يمكن تصميم الرسالة بشكل يحقق  
كسب اهتمام الجمهور الموجهة إليه . وكلما ازدادت درجة العناية بتحديد  
الفئات الجماعية المختلفة كلما أسكن اكتشاف طرق أكثر للوصول إليها  
والتأثير فيها . وتحدد البحوث المصالح المتبادلة التي تستخدم كعبر أو  
موصل لنقل الاتصال المغري للمنظمة .

## ٣ - الاستماع جزء هام من البرنامج القوي :

كثيراً ما نسمع عن أهمية التعرف على مشاكل الجماهير ، والتزول  
إلى الشارع ، ومعايشة الناس حتى يمكن إيجاد حلول واقعية وفعالة لها .  
وما يقوم به السيد رئيس الجمهورية من زيارات للمحافظات والجماعات  
باليهيات المختلفة يعتبر تطبيقاً لذلك . ومن المأثور عن إبراهيم لنكولن  
قوله « كن قريباً من الناس ، إنهم دائماً على حق ، ولن يخدعوا أحداً  
أبداً » وكان يجتمع كل أسبوع بالفئات العادية جداً من الشعب مثل  
الفلاحين ، ربات البيوت ، التجار ، ويستمع إليهم مهما كانت سطحية  
تفكيرهم . وقد اعترض أحد الضباط على إضاعة الوقت مع هذه الفئات  
غير الهامة ، ولكنه رد عليه بقوله : أن هذه هي أفضل ساعات اليوم  
لأنها تمكنني من الاتصال المباشر بظروف الشخص المتوسط . إنها تجدد  
رؤيتي لأولئك الذين ظهرت من بينهم والذين سأعود إليهم بعد سنتين .  
ويمكن تحقيق الإستماع المنظم من خلال البحوث . غير أن منظمات  
كثيرة تفشل في استخدام هذا الأسلوب للأسباب الآتية :

- (أ) أن بحوث الرأى السليمة مكلفة .  
(ب) مرور فترة زمنية بين تصميم دراسة الرأى والحصول على النتائج .  
(ج) عدم رغبة الإدارة فى الاستماع إلى آراء الجمهور أو علم أكثرها بذلك .  
(د) عدم توافر الإلام بأدوات البحث لدى الممارسين الذين تسيطر عليهم النظرة الدعائية .  
(هـ) قلة الثقة فى دقة أدوات البحث المتاحة حالياً

#### ٤ — الطرق غير الرسمية :

افتقر رواد العلاقات العامة إلى الأدوات المحددة المتاحة الآن لقياس الرأى بدقة . ولهمنا فقد اضطروا إلى اللجوء إلى الوسائل الجاهزة بصرف النظر عن دقتها . وعلى الرغم من تطوير وسائل وأدوات قياس أدق فلا زال معظم الممارسين يعتمدون على هذه الطرق غير الرسمية . ويرجع ذلك إلى نقص الاعيادات ، والحاجة إلى تصرفات سريعة وربما لحظية ، وعدم الإلام أو عدم المعرفة . وتشمل الطرق غير الرسمية ما يلى :

- (أ) الاتصالات الشخصية مع من يعرفهم الممارس .  
(ب) تحليل البريد الوارد .  
(ج) تحليل رجال البيع للآراء عن المنظمة .  
(د) قصاصات الصحف والاستماع .  
(هـ) المؤتمرات .  
(و) أحاديث وكتابات قادة الرأى .  
وعلى الرغم من فائدة هذه الطرق فإنها تعاني من نقطتى ضعف رئيسيتين . إذ أنها تقتصر إلى التمثيل والموضوعية وهما مفتاحا بحوث الرأى السليمة .

# الباحث المختار

عملية العلاقات العامة — التخطيط والبرمجة

- \* مقدمة .
- \* مدى الأخذ بالتخطيط ومكوناته .
- \* متطلبات التخطيط .
- \* أهمية تحديد الأهداف أو مستوى الطموح .
- \* دور الممارس في هذه المرحلة .
- \* التعرف بالبرنامج وكسب تأييد الآخرين .





## الباب الخامس

### عملية العلاقات العامة - التخطيط والبرمجة

#### مقدمة :

تتمثل الخطوة الثانية في عملية العلاقات العامة في وضع الخطط التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها . فبعد أن نحدد المشكلة تكون الخطوة المنطقية التالية هي تقرير ما يتخذ بشأنها . وعندما ما تصل الخطط مرحلة التنفيذ فإنها تصبح برامج . وكلما تقدمت العلاقات العامة وازدادت رجة الرشد فيها باعتمادها على الأساس العلمي والبحوث والدراسات كلما زادت درجة الإهتمام بالتخطيط . فغياب التخطيط غالباً ما يقود إلى التخطئ أو التصرفات العفوية اللحظية ، وفي أحسن الأحوال يكون البديل هو التخطيط المتسرع . وهذا يجعل تصرفات المدير من قبيل ردود الأفعال وليس المبادرات . الأمر الذي يجعله مشغولاً فيها يشبه مكافحة النيران بشكل مستمر . فما يكاد يخلص من معالجة موقف طارئ حتى يواجه بمثيله . وغالباً ما يؤدي هذا إلى نتائج سلبية وخاصة في أوقات الأزمات . غير أن التخطيط المتأنى والمبدع مقدماً يمكن أن يؤدي إلى :

- ١ - برنامج متكامل تتضافر فيه الجهود الكلية لإنجاز أنشطة محددة تؤدي إلى هدف ( أهداف ) حدد .
- ٢ - زيادة مهنية وتأيد الإدارة .
- ٣ - تأكيد ما هو إيجابي وليس ما هو دفاعي ( المبادرة وليس رد الفعل ) .

٤- ~~عدم التصرع~~ في اختيار التصرفات والتوقيت والتكتيك .  
ويقوم التخطيط الفعال على القدر الكافي من الحقائق والتفكير السليم .  
وعلى الرغم من أن فوائد البرامج التي تعتمد على التخطيط واضحة ولا  
تحتاج إلى تأكيد ، فإن هذه الخطوة لازالت تحظى باهتمام قليل في  
الممارسة العملية :

#### مدى الأخذ بالتخطيط وموقفه :

يتحدد مدى الأخذ بالتخطيط في مجال الأنشطة الإدارية المختلفة  
على فلسفة الإدارة واعتقادها في أهمية ذلك . وبصفة عامة فإنه يمكن القول  
بأن هناك قصور في الأخذ بالتخطيط في مجال العلاقات العامة بصفة خاصة .  
ومن أهم العقبات التي تحول دون تخطيط أعمال العلاقات العامة ما يلي :  
١- عدم حرص الإدارة على اشراك مسئول العلاقات العامة في  
أعمال رسم السياسات ووضع البرامج على مستوى المنظمة ككل .

٢- عدم وجود أهداف واضحة متفق عليها لتطبيق برنامج العلاقات  
العامة .

٣- عدم كفاية الوقت . الذي غالباً ما يضيع في معالجة المشاكل  
اليومية الملحة .

٤- الإحباط وعدم التعاون الذي يواجهه الممارسون في التنسيق مع  
الإدارات الأخرى .

وتؤدي هذه العقبات إلى سد الطريق أمام البرامج المخططة في كثير  
من المنظمات على الرغم من الحاجة الملحة إلى التخطيط للمستقبل في عالم  
اليوم البالغ التعقد والسريع التغير .

وفىما يتعلق بمدى الأخذ بالتخطيط الدقيق للأهداف في مجال العلاقات العامة في جمهورية مصر العربية فإن الجدول الآتى يوضح ذلك (١):

نسبة الجهات التى تقوم بوضع خطة لتحقيق أهداف العلاقات العامة فى الجهات التى أجريت عليها الدراسة

النسبة المئوية	الجهة
٧٠,٧	شركات
٥٠,٠	مؤسسات عامة
٣٣,٣	أجهزة حكم على
٣٠,٠	هيئات عامة
١٦,٢	جهات حكومية
٦٢,٤	الانجاء العام

وأهم نتيجتين يمكن الخروج بهما من هذه البيانات هما :

١ - أن هناك نسبة كبيرة من الجهات ( ٣٧,٥ ٪ ) لا تقوم بوضع خطة لنشاط العلاقات العامة . ويعنى هذا الاعتماد على الارتجال والعشوائية ، الأمر الذى ينعكس دون شك على مستوى الأداء وفاعلية تحقيق الأهداف

٢ - أن هناك تفاوت بين أنواع المنظمات فى الأخذ بتخطيط أنشطة العلاقات العامة . فتصل النسبة إلى أقصاها فى الجهات الحكومية والشركات بينما تنخفض إلى أدنى مستوى لها فى وحدات الحكم المحلى .

أما من حيث المدى الزمنى الذى تعد عنه الخطط فى هذه الجهات فهوكالآتى :

تخطيط قصير الأجل ( أقل من سنة ) ٢٥,٤ ٪

(١) دكتور سمير محمد حسين ، المرجع السابق ، ص ٩٨ .

تخطيط متوسط الأجل (سنة) ٦٩,١٪  
تخطيط طويل الأجل (أكثر من سنة) ٥,٤٪

ويرجع أخذ النسبة الغالبة (٦٩٪) من الجهات بوضع خطط سنوية إلى أن ذلك مرتبط بإعداد الميزانيات التقديرية وطلب الاعتمادات المالية . كما تشير هذه البيانات أيضاً إلى عدم وجود خطة بعيدة المدى . وفيما يتعلق بالأسباب التي أدت إلى عدم وضع خطة للعلاقات العامة في الجهات التي لا تقوم بذلك والتي تبلغ نسبتها (٣٧,٥٪) فإنها تظهر على النحو المبين في الجدول الآتي (١) :

النسبة المئوية	السبب
١٨,٢	- قصور الفهم بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة وعدم الإلمام بها
١٥,٢	- وجود ظروف يومية متعددة لا تسمح بضغط عملية التخطيط
٩,١	- العمل روتيني ومتعارف عليه ولا يحتاج لخطة
	- عدم وجود مخصصات مالية كافية ، وسيطرة الاعتبارات الشخصية
٩,١	- الإدارة العليا لم تطلب وضع خطة
٦,١	- العلاقات العامة كوظيفة لا تزال في البداية
	- عدم وجود إدارة متخصصة ، وتوزيع النشاط على أكثر من جهة
٣,٠	- عدم وجود قوى بشرية كافية
٣,٠	- وضع الخطة يؤدي إلى الإخلال بوظائف المنشأة
٣,٠	- اقتصار عمل الإدارة على التسهيلات وعدمه لا يمكن تخطيطها

- ٣,٠ — التغير المستمر المشرف على الإدارة
- ٣,٠ — جهاز العلاقات العامة لا يقوم على أساس علمي واضح
- ٣,٠ — حداثة المنشأة
- ٣,٠ — أعمال العلاقات العامة طارئة وليست دورية
- ٣,٠ — انشغال كبار العاملين في مراقبة الوفود والترتيبات
- ٣, — ضائقة المبالغ المعتمدة للعلاقات العامة
- ٧,١ — لم يبين

وهذه الأسباب على تعددها فإنها ترجع إما إلى نظرة الإدارة العليا أو نظرة المسؤولين عن العلاقات العامة إلى هذه الوظيفة ؛

إن عدم الأخذ بالتخطيط الكافي والبرمجة في مجال العلاقات العامة يعكس عدم تقبل التخطيط في المشروع بصفة عامة . غير أن ترايد أهمية النتائج المترتبة على قرارات الإدارة في عالم اليوم دائم التغير من شأنه أن يشجع على تقبل الأخذ بالتخطيط من جانب الإدارة ... والتخطيط لا يستبعد المخاطر كلية ، ولكنه يخففها من ناحية ، ويجعل المشروع يعرف ويتقبل المخاطر التي يتحملها من ناحية أخرى .

وهناك جوانب عامة يمكن تطبيقها عند التخطيط في أى مجال من المجالات ومنها :

- ١ — الدراسة المستفيضة لكل جوانب المشكلة تؤدي إلى حصر جميع العوامل التي أدت إلى الموقف الذي يتم فحصه
- ٢ — تحديد الموارد المتاحة لمقابلة الحاجة كذلك الموارد الإضافية ومصادرهما .

- ٣- قبول نتائج المهمة والالتزام بالوقت والمال الذي تتطلبه .
- ٤- تنظيم مناسب مزود بالأخصائين ..
- ٥- التأييد والإصرار على الانجاز من جانب كل مشارك في البرنامج.
- ٦- المحافظة على العنصر البشري مهما كانت تكلفته.
- ٧- القدرة على التعلم من الأخطاء والنهوض من العثرات.

### متطلبات التخطيط :

تشابه متطلبات التخطيط في مجال العلاقات العامة مع المجالات الإدارية الأخرى من حيث متطلباتها . فالقائم بالتخطيط في أى مجال من المجالات يحتاج إلى ما يلى :

١- نظرة باجته إلى الخلف : تستهدف تحديد جميع العوامل التى أدت إلى الموقف موضع الدراسة وكيفية تطوره . ووسيلة القيام بذلك هى رصد الإدارة من البيانات والمعلومات المتوافرة لديها.

٢- نظرة عميقة إلى الداخل : يتم فيها فحص الحقائق والآراء التى تم جمعها وتصنيفها فى ضوء أهداف المنظمة.

٣- نظرة واسعة حولنا : يتم فيها دراسة المواقف المشابهة فى المنظمات المشابهة ... ، الاتجاهات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية ، والزواج العام السائد . أى فهم البيئة المحيطة .

٤- نظرة طويلة إلى الأمام : يتم فيها تحديد أهداف المنظمة وأهداف تطبيق البرنامج المقترح والنتائج التى يتوقع أن تترتب عليه.

وعندما تكون إدارة العلاقات العامة حديثة نسبياً فإن التخطيط يبدأ بالأهداف الواقعية ( الحالية ) للمنظمة ويضم تحديد الأهداف والاستراتيجيات والتكتيك . ويتم تحديد الأهداف بالنسبة للمدى القصير والطويل .

قام أحد مشروعات العلاقات العامة المتخصصة في الحملات السيسية بتحديد الإطار الآتي (١):

عندما لا توجد خطة أساسية يمكن اتباعها في الحملات المتعاقبة ، فإن هناك قائمة محتويات محددة بشكل ملائم يمكن الاسترشاد بها . وينطبق هذا على خطة كل حملة وتستخدم كدليل في وضع مسوداتها . وفيما يلي المتطلبات الأساسية :

١ - وصف دقيق للاستراتيجية التي ستبج وأخطوات اني عمر بها تحديد هذه الاستراتيجية حتى يمكن أن يتحرك التنفيذ بشكل محدد ويصل إلى قمة تأثيرة في الأيام الأخيرة التي تسبق الانتخابات .

٢ - التحديد وتقييم الدقيق لجميع الأمور والقضايا التي ستحتوى عليها الحملة والإتفاق على الأهمية النسبية لكل منها : ومن شأن هذا أن يبقى التركيز على الأهداف والقضايا التي لها جاذبية واسعة أو تشد قطاعا عريضة .

٣ - الإطار الكامل لجميع الجوانب التنظيمية للحملة - الموارد والمهيكل الذى يضم أولئك الذين سيقومون بالأدوار المختلفة .

٤ - خطط تفصيلية متعلقة باستخدام جميع وسائل الإتصال ( كتيب ، إعلانات صحف ومجلات ، بريد مباشر ، إذاعة ، تلفزيون ، رما ، الخ )

#

أهمية تحديد الأهداف أو مستوى الطموح :

إن عدم تحديد المستوى المراد تجاوزه ، ومعايير الإنجاز أو الكمال يعنى عدم وجود حوافز تدفع نحو ما يمكن أن يطلق عليه " تقدم " .

فبدون الأهداف العملية ( القابلة لتحقيق ) المحددة سيكون هناك تقدم محدود . وسيركز الناس على الحصول على ما هو ضرورى دون بحث عن مجالات التحسين . ولذلك فإن عملية الربط المستمرة بين المثل العليا والأهداف تعطى أملا فى مستقبل أفضل . فهذه العملية نملأنا بالهدف المراد بلوغه والتوجيه اللازم لتحقيقه . ومن هذه الزاوية فإن المنظمات تشبه الأفراد فى أن لها مثل وأهداف . وكقلمة أو مدخل للتخطيط التتى يدخل فى العملية التنظيمية لابد من إدراك هذه الدوافع :

— الحصول على مكافآت..

— المساهمة المفيدة فى مساعدة الآخرين .

— الحصول على مساندة الآخرين داخل المنظمة .

— الاحترام من جانب المجتمع المحيط .

— تقديم خدمة يشعر الآخرون بأنها ضرورية ويحتاجون إليها .

— التحرر من القيود الخارجية التى لا مبرر لها .

— التمتع ببعض التأثير على الرأى العام .

وترتبط مشاكل علاقات المنظمة — بما فيها إنهار إتصالاتها — بواحد أو أكثر من هذه الأهداف ، فى مشروعات الأعمال مثلا تعتبر الضغوط الاقتصادية من المشاكل المشتركة . فانخفاض المبيعات يخفض الإيرادات وفى هذه الحالة لا يحصل المشروع على مكافأة عن أعماله ولا يشعر أفرادها بفائدة مجهوداتهم . وعندما تواجه مجموعة من الشباب المتطوع فى مشروعات خدمة البيئة مقاومة أو عدم تعاون من الآخرين ، فإن ذلك معناه عدم مساندة الآخرين وعدم التقدير من المجتمع . ومن وجهة نظر الأهداف الرئيسية للمنظمة يتطلب الأمر عزل وحرمانه-



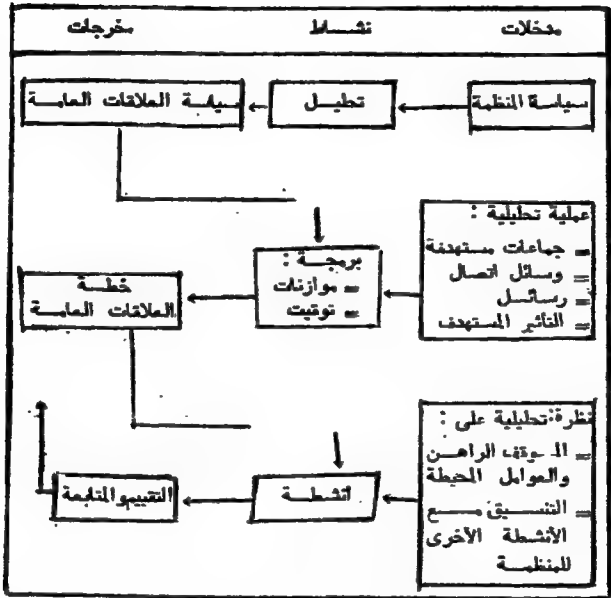
المشاكل المتبقية التي تهدد أو يحتمل أن تهدد هذه الأهداف : وهناك ثلاث خطوات مبدئية لا بد من إتخاذها وهي :

١- لا تحديد اتجاهات. صناعى السياسة نحو الفئات الجماهيرية التي فشلت معها عملية الاتصالات أو لم تحقق أهدافها وذلك من خلال التحليل .

٢- تحديد اتجاهات الفئات الجماهيرية نحو المنظمة - بنفس الدرجة من الإهتمام والتحليل.

٣- تجميع كل من مجالات الإتفاق ومجالات الإختلاف والعمل على تقريب نواحي الإختلاف :

ومن الطبعي أن يكون هناك تكامل بين عملية التحصيل على مستوى المنظمة ككل والمبادرات العامة وذلك على النحو التالى :



ويأخذ التخطيط إتجاهين عامين : يتعلق أولهما بالبرامج طويلة المدى لتحقيق الهدف ، وهذه تحددها السياسات الأساسية للمنظمة . وفي هذا الإطار يتم وضع الخطط قصيرة الأجل الخاصة بمشروعات أو مهام محددة . ومن الأهمية بمكان إبقاء البرامج القصيرة الأجل مرتبطة بالخطط طويلة الأجل ومتفقة معها .

وتشبه عملية إيجاد الحقائق والتحليل وظيفية الإستطلاع أو المخابرات في المجال العسكري كما أن التخطيط يشبه الإستراتيجية والتكتيك المتعلقين بعملية حربية . ويتعلق التخطيط طويل المدى بالإطار العريض للاستراتيجية ،

كما تتعلق المشروعات قصيرة الأجل بالتكتيك الذى يحقق الاستراتيجية :  
وكلاهما متشابكان أو مرتبطان . فالاستراتيجية هى الخطوة الرئيسية  
master plan لكسب العملية . أما التكتيك فيغطى الإستخدام الماهر  
للأدوات والأساليب فى كسب عدة معارك فرعية تكون معاً العملية الكلية .

ولعله من المناسب فى هذا المجال التفرقة بين نوعين من البرامج :  
الوقائية أو المانعة preventive ، والمسكنة أو العلاجية remedial .  
ويغلب على الممارسة المعاصرة - فى أحسن الأحوال - الجانب المسكن  
أو العلاجى . ومن المأمول أن تودى الممارسة العلاجية إلى تحريك الإهتمام  
بالتخطيط الوقائى للمستقبل . فكثير من الإدارات تولد من خلال الأزمات .

وكثيراً ما يبدو التخطيط بتفاصيله وإجراءاته كنوع من العمل الأكاديمى  
المجرد ، ويمكن أن تحدث مغالاة فى تنظيمه بما يجعله يصبح نظرياً إلى  
حد كبير ، كما أنه يمكن أن يودى إلى الجمود . ومن هذه الزاوية  
فإن التخطيط غير الرسمى يعتبر واقعياً . ولكن أهم مخاطرة تكمن فى  
إمكانية إهمال الحاجة إلى التخطيط أساساً . وهناك عدد من المعايير أو  
المقاييس التى يمكن الاسترشاد بها فى قياس البرامج والمشروعات قبل  
أن توضع موضع التنفيذ . فالبرنامج الخطط جيداً يجب أن يكون :

- متمشياً مع هدف المنشأة وشخصيتها .
- صادقاً فى هدفه وتنفيذه .
- محدداً وإيجابياً فى الأسلوب .
- شاملاً فى نطاقه ومستمر فى تطبيقه .
- واضحاً ويستخدم رسائل بسيطة .
- مفيداً لكل من طرفى الرسالة ( المرسل والمستقبل ) .

وعند تخطيط برنامج لتعزيز وتدعيم الأهداف التنظيمية من المهم أن يصمم محتواه بحيث يبين - خلال فترة زمنية - تاريخ المنظمة ، مثلها ، إنجازاتها ، الأفراد العاملين بها ، سياساتها ، منتجاتها وخدماتها ، المشروعات التي تخططها من أجل غد أفضل . وما لم تستخدم هذه المقاييس دورياً فإن الإهتمام أو التركيز يمكن أن يشتت تحت الحاحات وطوارئ كل موقف . فلتحقق التوازن والشمول للبرنامج يتطلب الأمر تخطيط وتضمين محتوياته مقدماً .

وهناك علاقة واضحة بين التخطيط والموازنة للعلاقات العامة - كما هو الحال بالنسبة للأنشطة الوظيفية الأخرى - فلو وضع موازنة لا بد من التخطيط ، كما أن الخطط لا يمكن تنفيذها دون اعتمادات . وإعداد الموازنات بشكل منتظم يتطلب التخطيط مقدماً بدلاً من التصرف اللحظي ، ومع ذلك فيجب توفير المرونة حتى يمكن الاستفادة من الفرص التي لم يكن من الممكن التنبؤ بها . والموازنة توفر وسيلة للربط بين الأهداف والخطط حيث أنهما يحددان في ضوء الأموال المتاحة . وتحدد بعض المنظمات موازنة العلاقات العامة على أساس معادلة ثابتة كنسبة من المبيعات ( كما هو الحال بالنسبة لموازنة الإعلان ) . كما يحددها البعض الآخر على أساس الأهداف المحددة للإدارة والخطط والبرامج الزمنية إلى تحقيقها ، ومن الواضح أن الأسلوب الأخير أفضل وأكثر واقعية .

### دور الممارس في هذه المرحلة :

يتميز دور مستشار أو مدير العلاقات العامة في تنفيذ البرامج بدرجة عالية من التحديد . أما دوره في المراحل المبكرة الخاصة بإيجاد وتوفير الحقائق والتخطيط ووضع الأهداف فإنه أقل تحديداً وربما يكون غير

واضح . ومن الناحية المثالية فإنه يعمل كجبال في مرحلة التفحص ، وكصنادق للنصح والمبادرة في مرحلة التخطيط ، وعندما يوضع البرنامج موضع التنفيذ فإنه يصبح المسئول عنه .

وهناك ميمان يرجحان غيرها لمساهمة الممارس في المراحل المبكرة إلى جانب مسئوليته عن مرحلة التنفيذ :

١ - أنه في المراحل المبكرة يعتبر - بحكم موقعه وخبرته - أقلو من غيره علي التعبير عن رغبات وحاجات وآراء الفئات الجماهيرية حتى تؤخذ في الاعتبار عند وضع سياسات المنظمة . فهو لن يستطيع إقناع هذه الفئات فيما بعد ما لم تكن الإدارة قد استمعت لما تعتقده ونحس به وتوقعه .

٢ - أنه من خلال المشاركة في التخطيط يستطيع تفهم السياسات الأساسية وبالتالي يصبح أقدر على مراعاتها وتفسيرها ، وبدون هذا تكون جهوده غامضة وغير محددة ، بل ومن الممكن ألا تمت إلى الأهداف الأساسية .

وفي الواقع العملي غالباً ما يقتصر دور مسئول العلاقات العامة علي تنفيذ الخطط التي يقررها ، وفي المنظمات الكبيرة قد يطلب منه الانتظار في المكتب الخارجي أثناء اتخاذ قرار رئيسي معني بالسياسة . ثم يستدعى ويعطى تلخيصاً سريعاً في دقائق عن القرار مع تحليل شخصي تماماً عن أسباب اعتباره قراراً مناسباً ، ثم يجبره والآن اجتمع رجالك لتشرحوا للعاملين والصحافة كيف أن هذا هو القرار المناسب ، حتى يحصل علي إنشاء أو التقدير الذي نستحقه . ومن الواضح في مثل هذه الحالات أن مسئول العلاقات العامة ينظر إليه علي أنه رجل الإغتنارات الذي يتقاضى مرتباً عن ذلك .

### التعريف بالبرنامج وكسب تأييد الآخرين ؟

عندما يتبلور برنامج مستمر في مستوى السياسة يصبح ضروريا ومطلوبا إحاطة المديرين الرئيسيين بمضمون ما يجب اتباعه . حيث أنه بدون ذلك فإن الأفراد الذين تقتضى أعمالهم التعاون سيعملون كلا على حدة مثلهم في ذلك مثل مدير العلاقات العامة الذى لايسمح له بالاشتراك في عملية التخطيط . ومن الطبيعى أن ينعكس هذا على آدابهم وكفاءتهم .

إن العملية الميكانيكية للتعريف بالبرنامج وإحاطة الآخرين في المنظمة علما به ( أى تعليمهم ) هى في الواقع اختبار للمهارة والقدرة الشخصية على الإقناع والتنسيق ، وفي هذا المجال فإن بعض الخطوط العامة التى تعتبر مقبولة بصفة عامة تستحق الملاحظة .

١ - الإبتداء بالمستوى الإدارى الأعلى في المنظمة ، ويتناول هذا شرح المشاكل الرئيسية والنتائج التى يمكن أن تترتب عليها إذا تركت دون الإهتمام بها . وشرح الإجراءات المسكنة السريعة وعلاقتها بالخطة طويلة الأجل . ويساعد على الإقناع الاستعانة بأمثلة للحالات المشابهة ونتائج البحوث والاستقصاءات التى تدعم الخطة والبرنامج . كما يجب الابتعاد عن الآراء الشخصية إلا بالقدر الذى تتعلق فيه بمعرفة خاصة أو خبرة شخصية فعلية .

٢ - يجب أن يرتبط البرنامج بالمتاح الذى تعمل فيه المنظمة ويعتقد أنه سيستمر في المستقبل . كما يجب التأكيد على أن جميع الأنشطة التى تؤدي سيكون لها في النهاية تأثير واضح على الرأى العام . وفي عرض هذا كله يجب أن يكون الممارس واضحا وعدداً وجديراً باحترام الآخرين .

٣- بعد إحراز تفهم ومساندة المستوى الأعلى إلى ذلك التعامل مع المستوى التالى من المديرين اللذين يعتبر التعاون معهم ضرورياً لتجهيز الأخبار . ومن المفضل الحصول على هذا التعاون من خلال اللقاءات غير الرسمية حيث يميل الأفراد للتعبير عن آرائهم بحرية أكبر . ولا يعنى هذا إستبعاد وجود دليل أو إطار عام للنقاط التى تناقش ، وكذلك ملخصاً للنتائج التى انتهت إليها المناقشة ، وكتابة النقط التى تم الاتفاق عليها من الجميع . والمثال الآتى يلقى بعض الضوء على الجوانب الرئيسية للعملية (١):

فترض أن إحدى الشركات الصناعية التى تقوم بصنع مظلات المبوط ( الباراشوت ) قررت التحول من استخدام التايلون إلى نوع جديد من الخامات ، على أساس أن المادة الجديدة أحسن ، ومعروف أنها أخف فى الوزن والحجم ، ومتوافرة فى السوق .

ولنفرض أن فكرة التحول قد ظهرت قبل عدد من السنوات . وتعلم الشركة أن وزن وحجم المظلة عنصران لها أهميتهما من وجهة نظر سلاح المظلات وأفراد المظلات أنفسهم ، ونتيجة لذلك فقد قامت الشركة بالبحوث اللازمة للتوصل إلى هذه المادة الجديدة .

غير أن تقديم المنتج خلق مشاكل تتعلق بعلاقات الشركة مع سلاح المظلات ، الموردين ، أفراد المظلات وأسرهم ، وغيرهم . وقبل أن يصبح المنتج الحديد جاهزاً أعد مسئول العلاقات العامة برنامجاً مخططاً بعناية بالمعلومات والأحداث . وكان يهدف إلى إحراز التفهم والتعاطف والتأييد من جانب فئات معينة وكذلك كسب مساندة وتأييد الآخرين داخل الشركة ، وتمت الموافقة على هذا البرنامج .

---

(1) Cutlip, S.M. and Center, A.H., Op. Cit., PP. 228-229

أعقب ذلك عملية التوعية أو الإخبار ( التعليم ) الداخلية . فشرحت الخطط للمستويات الإدارية المختلفة حتى أدنى مستوى سواء في المكاتب أو صالات الانتاج . كما استخلت قنوات الإتصال المساعدة أو المكمل ، فأرسل خطاب موقع من رئيس مجلس الإدارة إلى منزل كل عامل . وبالتالي أصبح كل فرد في المنظمة مساهماً إيجابياً في عملية التحول وذلك نتيجة اتخاذه علماً بتفاصيل العملية .

وفي الخطوة التالية وسع مسئول العلاقات العامة دائرة الاتصالات . وربما كان غفلاً أن يحدث ذلك في تتابع سريع من الأحداث والأخبار مما يستغرق يومين تقريباً ، أو أن يحدث بشكل بطيء بلعاً بالبيئة المحلية ثم على المستوى القومي . وفي عملية النشر الخارجية كانت هناك ثلاثة مكونات أساسية وهي .

١ - الأخبار .

٢ - وسائل الاتصال التي تحمل الرسائل .

٣ - الأموال والأفراد اللازمين لأداء العمل .

وكلمة المثال تفرض أنه إتفق على أن المرحلة الإخبارية *informative phase*

متعلق بجانب البحوث التي تمت على المنتج ، تطوير وتصميم المنتج ، جودته ، تحمله ، درجة الأمان في استغلاله . وكان عليها أن تؤكد أن تصرف الشركة يتفق مع المصلحة العامة لأنه يساهم في تدعيم القوة الدفاعية للدولة وتوفير الأمان لأفراد سلاح المظلات . وأن ترتيب عملية الإتصالات الخارجية قد وضعت على النحو الآتي :



### وسيلة الإتصال

### تخفيف المباشر

١- رسالة إخبارية إلى الصحافة المحلية.

إزالة أى قلق يتعلق بتأثير المجتمع المحلي اقتصادياً نتيجة عملية التطوير.

٢- رسالة إخبارية إلى الصحافة القومية. خلق نوع من التأكد العام أن التصرف يتجسم المصلحة القومية إلى جانب المصالح الخاصة.

٣- خطاب خاص إلى المساهمين. طمأنة وتأكيـد ثقة المستثمرين

في إستقرار الشركة ونموها.

٤- مقالات في المجلات المتخصصة عن

التركيز على عناصر الأمان

اكتشاف المادة الجديدة:

والخودة لغثات معينة من

لجمهور العام لبناء نوع من

القيادة للمنتج الجديد في هذا

المجال.

٥- لجنة مختصة بالشروع بالشركة

التعامل مع أى مصاعب يقابلها

العاملون نتيجة التغير والتحويل.

٦- كتيب عن المادة الجديدة.

طمأنة الجنود وأسـرهم ومعلميهم

الباحثين والطلاب والآخرين

الذين قد تكون لديهم استفسارات

٧- زيارة المسؤولين العسكريين للمصنع.

الإطلاع على التقدم في عملية

التحويل وأن هذه الأنشطة تتفق

مع الجهود العسكرية الأخرى

٨٦- لقاء مفتوح ( ممرض ) عند إتمام شرح وبيان الفوائد للمجتمع المحلي وتأكيـد الرابـط بين الشركة والمجتمع :

٩- عروض عامة للمنتج النهائي الجديد اظهر الدليل على جوانب الأمان والحدودة في المنتج .

لاحظ أن الفئات المستهدفة بالتحديد تتكون من أولئك الذين يتأثرون مباشرة بما تقوم به الشركة : الجنود والآباء يعنيهم الأمان . المساهمون تعنيهم المخاطر المالية المترتبة على التغيير . المجتمع المحلي يعنيه الوظائف المتاحة وأجورها ومدى تأثير البيئة . الموردون الحاليون والحدود ومدى تأثير أعمالهم . العسكريون يعنيهم كفاءة الأداء وكفاءة العمليات العسكرية . الجمهور العام الذي يتحمل الإنفاق القوي على الدفاع :

### أهمية الجدول الزمني :

إذا أعاد القارئ فحص المثال الموضح قبل قليل يلاحظ أن الترتيب الزمني متعمد وليس مصادفة . وأحد الأسباب أن الناس يرفضون أى تغيير جوهري فجائى دون التأكد مما سيكون عليه الأمر . وعادة ما تكون عملية الاستيعاب الذهني التي تؤدي إلى تقبل التغيير عملية تدرجية وبطيئة . والسبب الآخر أن الإتصال للحصول على الاستجابة المطلوبة يجب أن يتحرك خارجياً في موجات تبدأ من المركز . ويجب أن تكون دقيقة وتحفظ على المضمون والتكامل معاً . والمسار الطبيعي هو أن يبدأ بمن يتأثرون بشكل مباشر وجوهري ثم أولئك الذين لهم اهتمامات عامة . والسبب الثالث أنه من الطبيعي أن الأخيد أو الإعلانات تلي وتنتج الترتيب المنطقي للأحداث . إن العناصر المتعددة التي يحنو عليها البرنامج - مثل تلك التي

تضمنها المثال السابق - يجب أن توزع زمنياً وتوقت لتحقيق التأثير المطلوب وفي الوقت المناسب . وبصفة عامة يمكن القول بأن البرنامج يجب أن يصل إلى قمة التأثير قبل الحدث الرئيسي مباشرة . وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح ذلك :

١- في الحملات الانتخابية يجب أن تتحقق قمة التأثير ( التأيد والتعاطف مع المرشح ) في اليوم السابق للانتخابات .

٢- المشروع الذي يعتبر أكبر مشروعات صناعة الأجهزة المنزلية ( ثلاجات ، مواقد .. الخ ) والذي يقوم بإجراء تخفيض كبير في الأسعار عقب فترة الشراء النشطة ( الأعياد مثلا ) يعتبر تصرفه أو بمعنى أدق توقيت تصرفه غير سليم . فكل رب أسرة يرى هذا الإعلان ويقارن ما دفعه قبل أيام بالسعر الجديد لا بد وأن يشعر بالاستياء . وهذا المثال أيضاً يوضح أهمية التعاون والتنسيق بين إدارتي التسويق والعلاقات العامة .

٣- المشروع الذي يرفع أسعار منتجاته ويعلن أنه اضطر إلى ذلك بسبب إرتفاع التكاليف ( الأجور ، الخامات ) ، ثم يقوم بعد ذلك بيومين مثلا بنشر تقريره السنوي الذي يبين الارتفاع الملحوظ في الأرباح . إن تواقظ ظهور أو نشر هذين الخبرين من شأنه أن يولد الانتقادات العامة أو على الأقل لن يجعل الجمهور يقتنع بصحة مبررات الإدارة أو صدقها . وإذا كان موعد تقديم أو نشر التقرير السنوي ثابتا ( أى لا بد أن يظهر في تاريخ محدد ) فمن الممكن تأجيل إعلان رفع الأسعار إلى وقت أكثر ملاءمة . وهذا المثال أيضاً يوضح أهمية التنسيق بين إدارات التسويق ، الشؤون المالية ، والعلاقات العامة .

٤ - قامت شركة دى بونت منذ عدة سنوات بتقديم منح يبلغ حجمها مليون دولار لحوالى ١٠٠ جامعة وكلية . وكان من شأن هذا العمل أن  
ج ١ - علاقات

يحدث استجابة إيجابية من جانب الأوساط الجامعية والطلاب ومراكز البحث العلمي . ولكن الخبر تلاشى وسط ضباب كثيف بسبب اعلان ظهر في نفس اليوم من مؤسسة فورد بتقديم ٥٠٠ مليون دولار كمنحة للمؤسسات التعليمية والصحية .

ومن المهم في عنصر التوقيت استغلال الوقت الذي يكون فيه الجمهور مهيباً ومستعداً للتقبل receptive بدرجة أكبر . وفيما يلي بعض الاعتبارات العامة التي يؤدي توافرها إلى جعل الاتصالات أكثر فاعلية وتحقيقاً للمستهدف منها :

١- إذا استطعنا جعل رسائلنا تتفق مع الحاجات والرغبات والتوقعات الفردية .

٢- إذا استطعنا توفير التأييد الاجتماعي للإتجاهات المطلوبة .

٣- إذا استطعنا تقديم رسائلنا في وقت تسمح فيه الأحداث الجارية بتأييدها وتأكيدتها .

٤- إذا استطعنا توفير التصرفات العملية ( الفعلية ) التي تعزز الإتجاهات المطلوبة .

# الباب السادس

## عملية العلاقات العامة - الاتصالات والتنفيذ

- مقدمة \*
- طبيعة عملية الاتصالات \*
- عناصر عملية الاتصالات وتأثيرها \*
- نظرية الاتصال ذي الخطوات \*
- عملية الانتشيط \*
- مشاكل الاتصالات \*
- قواعد وأسس الاتصالات \*



## الباب السادس

### عملية العلاقات العامة - الاتصالات والتنفيذ

مقدمة :

بعد أن يتم تحديد المشكلة ووضع خطة وبرنامج حلها فإن الخطوة التالية هي وضع البرنامج موضع التنفيذ . وبالضرورة فإن تنفيذ أى برنامج ينطوى على القيام بالاتصالات مع الفئة الموجه إليها البرنامج. اعلنا نذكر جميعاً ما حدث، قريباً من جانب وزارة الصحة بخصوص نوع معين من أباجورات الزينة التى يحتوى السائل الذى بها على كمية من الغاز السام الذى يشكل خطورة في حياة من يشربه . فقد قامت بنشر الاعلانات المتكررة في الجرائد اليومية تحذر الجمهور من شراء هذا النوع من الأباجورات ، كما تطلب ممن قاموا بالشراء فعلاً تسليمها إلى أقسام الشرطة لإعدامها بواسطة الفنيين وبطريقة مأمونة . هذا إلى جانب اتخاذ إجراءات منع إستيرادها والتعامل فيها . وقد صاحب هذه الحملة فذو كبير من التقدير من جانب الرأي العام .

ويمكن القول بأن التنفيذ والاتصالات هما جوهر أى برنامج للعلاقات العامة .

نوعاً من الإتصال ، وتزخر حياتنا الإجتماعية بالاتصالات التى يعتبر بعضها ظاهراً وكثير منها غير منطوق . يؤيد ذلك إذا أدركنا نسبة ما يقضيه الشخص المتوسط من ساعات يقضه فى الاتصالات اللفظية — يستمع ، يتكلم ، يقرأ ، يشاهد ، يكتب . إننا نعيش تحت سيل من الكلمات . إن الاتصالات فى المجتمع الحاضر ذى العلاقات المترابطة تمثل الأسمنت الذى يحفظ تماسكه معاً . إن الصرخة الأولى للطفل عند ولادته هي اتصال يقول « أنا حي » . ومن وقتئذ إلى نهاية العمر فإن حركة العين أو الإصبع أو الرأس هي اتصال . ومع أن هذه الرموز البسيطة لا تأخذ شكل الكلمات الحقيقية إلا أنها تنقل معنى ، أى تقوم بالإخبار أو الإبلاغ بفصاحة . ويعتبر هذا صحيحاً بدرجة مساوية بالنسبة للأصوات التى يكون لها المشاهدون أو المسمعون كلمات يقرنها بها . إن الأطفال يعرفون تماماً معنى صوت مزمار بائع الأيس كريم . وكلنا يعرف ويميز الصوت الذى يحدثه موزع أقاييب البوتاجاز .

ومن الصور والأصوات يجد الفرد الوسيلة للتعبير عن نفسه ، لأن يفهم الآخزين ويفهمونه . وفى عملية الاتصالات تكون الكلمات والتصرفات الوسيلة الأساسية لحمل أو نقل الرسالة . فاستخدام الكلمات أو القيام بتصرفات ( تصريح إخبارى ، أو مسيرة احتجاج ) يشكلان المقام المشتهر والكلمات هم دمه .



الأمر ليس كذلك بالنسبة لكلمات رموز الموضوعات المجردة . فالأشياء المجردة مثل العقيدة العسكرية ، الروح المعنوية ليس لها ما يقابلها في عالم الأشياء الحقيقي الواقعي وبالتالي فليس لها مضمون متفق عليه بشكل عام . وتمثل هذه صعوبة في اتصالات فلكي يكون الإتصال فعالا فان الكلمات يجب أن تعني نفس الشيء بالنسبة لكل من المصدر ( المرسل ) والمستقبل . وإذا أردنا تحديد طبيعة ومضمون عملية الاتصالات فان تقسيم لاسول H.D. Lasswell لعناصر هذه العملية يعتبر أكثر تقسيم قبولاً بين الباحثين والدارسين في هذا المجال ، فهو ينظر إلى عملية الاتصالات على أنها تتضمن : « من يقول ماذا لمن من خلال أي وسيلة ولأي غرض » (١) أي أنه يمكن تصور عملية الاتصالات على أنها « قيام شخص بنقل معلومات من خلال قناة إلى شخص آخر بقصد تحقيق نتيجة معينة » (٢) .

ومعنى ذلك أن العملية تضم العناصر الرئيسية الآتية :

١ - المصدر أو المرسل communicator

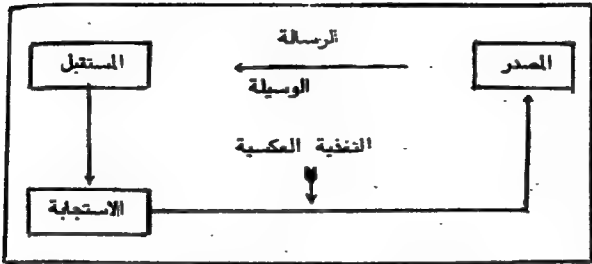
٢ - الرسالة message

٣ - وسيلة الاتصال Channel

٤ - المستقبل receiver

٥ - الاستجابة أو الغاية response

ويمكن توضيح عملية الاتصالات في الشكل الآتي :



ويعتبر تصوير عملية الاتصالات على النحو الخطي linear المتقدم تبسيطاً إلى حد المغالاة التي تتجاف الواقع . فمن نواحي القصور في هذا النموذج (١) :

١- أنه يعني رؤية أوتوقراطية أى ذات نظرة من جانب واحد للعلاقات الإنسانية . إنه يعني مصدراً قوياً ونشطاً أمام مستقبل ضعيف وصلبي . كما يعني أن المصدر يعمل على توجيه سلوك المستقبل أو السيطرة عليه . وبهذا يصبح الاتصال مجرد أداة خاصة يستخدمها المصدر لتوجيه المستقبل متى وكيفما شاء .

٢ - أنه يتجاهل الدور الذي يقوم به كل مشترك أو عنصر في العملية . وكذلك التفاعل بين العناصر مجتمعة .

وتهدف عملية الاتصالات إلى خلق نوع من الفهم المشترك أو الموحد

### عناصر عملية الاتصالات وتأثيرها :

سبق أن بينا أن عملية الاتصالات تضم خمسة عناصر رئيسية هي :  
المصدر ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل ، والاستجابة . وتتوقف  
فاعلية عملية الاتصالات على فهم دور كل عنصر من هذه العناصر وتأثيره .  
ونتناول فيما يلي كلاماً من هذه العناصر وتأثيرها (١) .

#### أولاً : تأثير المصدر :

المصدر هو الذي يبدأ بعملية الإتصال ، وقد يكون هذا المصدر  
فرداً أو منظمة .

ويتوقف تأثير المصدر على كيفية إدراك الجمهور لمحادثة المصدر  
بالثقة . ولا شك أن هذا يتحدد بناءً على درجة خبرة المصدر واستحقاقه  
لهذه الثقة . فالرسالة التي تصدر عن شركة مشهورة ومحترمة في نظر  
الجمهور تصادف قبولا أكبر من ذلك الذي تلقاه رسالة مشابهة صادرة  
عن شركة أقل شهرة واحتراماً . وقد وجد ليفت T. Levitt من  
خلال الدراسات التي أجراها بأسلوب التجربة أنه - بصفة عامة - كلما  
كانت سمعة ومكانة المصدر أحسن كلما زادت قدرتها على الاستحواز  
على اهتمام وانتباه الجمهور وكلما زاد احتمال تصرفهم وفقاً لهذه الرسالة (٢) .  
كما أن معرفة الجمهور بنية المتصل أو المصدر في الإغراء لا تلغى بالضرورة  
فاعليته . وكلما كان المتصل معروفاً ومحجوباً لجمهوره كلما زاد ميل  
الجمهور لتغيير اعتقاداته في الاتجاه الذي يدعو اليه وت مارس الاتصالات

الشخصية نفوذاً وتأثيراً أقوى من المصادر غير الشخصية . كما وجد أيضاً أن الاتصالات المقترنة بأسماء المعلقين أو الكتاب أقوى من تلك المقترنة باسم الصحيفة أو المجلة أو المحطة فقط .

وبشكل أكثر تحديداً فإن العوامل التي تتوقف عليها قدرة المصدر على الإغراء يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية من العوامل وهي :

١ - درجة جدارة المصدر بالثقة Source credibility

٢ - درجة جاذبية المصدر Source attractiveness

٣ - درجة القوة Power التي يتمتع بها المصدر وهي تشير إلى قدرته على ممارسة الثواب والعقاب .

وحيث أن البحوث والدراسات التي تناولت العنصر الأخير لازالت محدودة للغاية ، فسنتكفي هنا بمحاذاة العاملين الأول والثاني .

#### ١ - درجة جدارة المصدر بالثقة .

تشير درجة الاعتقاد في المصدر أو تصديقه believability إلى مدى إدراك المستقبل لرسالة المصدر على أنها صحيحة ومتفقة مع الأدلة العملية أو الواقع . ونتيجة لذلك فإن هذه الدرجة تعتمد على إدراك المستقبل أن المصدر يعلم ما هو صحيح أولاً ، وأن لديه الدافع لأن ينقل ما يعلمه ثانياً . وباختصار فإنها تتوقف على درجة إدراك المستقبل لجدارة وموضوعية المصدر .

(أ) الخبرة المدركة : Perceived expertise

يتوقف التأثير الإغراء على " "

غير أن هذه العلاقة الطردية بين الخبرة المدركة والمصدر من ناحية والتأثير الإغرائى من ناحية أخرى ليست لانهائية . ففى سبيل المثال ، يتأثر الأطفال بمن هم أكبر منهم قليلا فى السن بدرجة أكبر من تأثرهم بمن هم فى سنهم ، وفى نفس الوقت يتأثرون بمن يزيئون عنهم كثيراً فى السن بدرجة أقل من تأثرهم بمن يفوقونهم بسنوات عديدة . معنى ذلك أن المصدر الذى يمتاز عن المستقبل قليلا يكون له تأثير أكبر من ذلك الذى لا يمتاز عنه أبداً أو الذى يمتاز عنه بدرجة كبيرة .

### (ب) الموضوعية المدركة : Perceived objectivity

لتحقيق أكبر درجة من تصديق المنصور والإعتقاد فيه لا يكتفى بإدراك أن المصدر لديه المعرفة بالحقيقة فقط ، ولكن يجب أيضاً إدراك أنه أن موضوعى ولديه الدافع الكافى لانتقال هذه المعرفة كما يراها .

وتشير نتائج البحوث فى هذا الصدد إلى أن التأثير الإغرائى للمصدر يكون أكبر كلما لم تكن له مصلحة أو لا يهدف إلى الاستفادة أو الكسب من وراء موافقة المستقبل . وتؤكد هذه النتائج لفراض أن الدعاية بضاعة أكثر فاعلا - - - - - السوداء ، وأن المواد التى يقدمها رجل لها تأثير أكبر مما لو قدمت - - - - -

محبوباً أو مرموقاً أو موضع إعجاب بشكل يجعل المستقبل يشعر برضاء من مشاركة أو اعتناق آرائه ، كما قد ينظر إلى المصدر على أنه مألوف أو مشهور أو شبيه للمستقبل بما يجعل الأخير يأخذ نفس المواقف التي يعبر عنها المصدر . وبين فيما يلي - بإيجاز - هذين الجانبين : درجة الجدارة بالحُب التي يتمتع بها المصدر ، وتشابهه مع المستقبل :

( أ ) درجة الجدارة بالحُب التي يتمتع بها المصدر : Likableness

من المقبول القول بأن الناس يميلون إلى الاتفاق مع من يحبون . فعندما يحب شخص شخصاً آخر ويعلم أنه يحب أو يكره شيئاً ما فإن الأول يميل إلى حب أو كره هذا الشيء .

(ب) تشابه المصدر : Similarity

تشير نتائج البحوث إلى أن درجة حب المستقبل للمصدر تتوقف على مدى إدراكه له على أنه يشبهه في الصفات والخصائص . ويعتبر التشابه الأيديولوجي أكثر أهمية من التشابه الديموجرافي . فهناك ميل قوى من جانب الأفراد لحُب الذين يشتركونهم اعتقاداتهم . والمهم هنا هو ادراك المستقبل لوجود التشابه ، وليس التشابه الفعلي .

من هذه النتيجة - فإنه يعتبر تكثيفاً -

يستخدم إستراتيجية الإنماء

بمعنى أنه يظهر له

نلاحظ تط

ما سبق ذكره عن خبرة المصدر : فكلما زادت درجة التشابه كلما أثر ذلك على درجة الخبرة المدركة للمصدر . ولكن لا ننسى أنه سبق أن ذكرنا أن الشخص يتأثر كثيراً بأولئك الذين يمتازون عنه بدرجة محدودة ، وبشكل أكبر من تأثره بأولئك الذين يمتازون عنه بشكل كبير .

### ثانيا : تأثير الرسالة :

الرسالة هي المضمون الذى ينقله المصدر إلى المستقبل من خلال الوسيلة ، وهى أساس عملية الاتصال وجوهرها . وحتى يتم الاتصال لابد أن يكون هناك قدر أدنى من الخبرات المشتركة بين المصدر والمستقبل . والرسالة المغرية يجب أن تدعمها الأعمال أو النتائج ، فالحقائق وحدها لا تغرى ، وإن كان من الأيسر توصيلها بنجاح دون أن ينتج عنها التغيير المقصود فى الاتجاهات . ومع ذلك فإن الحقائق والمعلومات يمكن أن تؤدى دورا له دلالاته فى تحريك وترشيد السلوك . كما أن تقديم البيانات بعد أن تظهر الحاجة إليها يكون له تأثير أكبر مما لو حدث العكس .

ونتناول هنا أهم العوامل التى ترتبط بدرجة تأثير الرسالة وقدرتها على الإغراء .

### ١ - العوامل المتصلة بالمحتوى أو المضمون :

وتتضمن الجانبين التاليين :

#### ( ١ ) النمط أو المظهر العلم Style

فلا شك أن الأخطاء المتعلقة بقواعد اللغة ، والتركييب غير السليم للجملة ، وعدم مراعاة الانسياب المنطقي للمعاني ، كلها يحد من التأثير الذى يمكن أن تحدثه الرسالة لدى المستقبل سواء كانت منسوعة أو مقروءة .

كما أن استخدام الفكاهة من شأنه أن يعزز الانتباه وإن كان يؤثر سلباً على الفهم .

### (ب) نواحي التركيز أو الأفرأه appeals

وقد تناولت البحوث في هذا المجال أثر مستوى التهديد threat أو التخويف على درجة إغراء الرسالة لإحداث تغيير في الاتجاهات، وبصفة خاصة في مجال الإعلان والصحة العامة . وبينت أن إثارة الخوف بدرجة عالية من شأنه أن يزيد الإحساس بأن عدم اتباع ما تدعو إليه الرسالة يمكن أن ترتب عليه نتائج سلبية من الأفضل تفادها . فعلى سبيل المثال كلما زاد التركيز على إظهار أخطار السرطان والتدخين ، كلما زادت درجة إغراء الأفراد على القيام بفحوص وتحاليل طبية أو الإقلاع عن التدخين .

غير أنه من ناحية أخرى تؤدي إثارة الخوف بدرجة عالية إلى الحد من القدرة على الفهم أو الرغبة في الاحتفاظ بمضمون الرسالة إذ قد يؤدي الخوف المرتفع إلى التشوش على عملية الاستيعاب والفهم أو ترك الرسالة كلية .

### ٢ - التضمن والتجاهل : inclusions & omissions

ويتعلق هذا التمييز بما إذا كان من الأفضل أن تتضمن الرسالة شيئاً معيناً أو لا تعرض له . فعلى سبيل المثال :

— أيتها أفضل : إجمال أو تجاهل الآراء المعارضة أم التعرض لها والرد عليها ؟

— أيتها أفضل : إعطاء الخلاصة أو النتيجة صراحة أم تركها للمستقل يستنتجها بنفسه ؟

— ما هي درجة التكرار المطلوب ؟



ونتناول فيما يلي هذه النقاط بإيجاز .

### ( ١ ) معالجة الآراء المعارضة :

ليس هناك منذ البحوث التي قام بها هوفلاند ولسدين وشيفيلد Hoveland, Lumsdaine & Sheffield (١) عقب الحرب العالمية الثانية وحتى الآن أدلة قاطعة على أن إغفال الآراء المعارضة أفضل من ذكرها والرد عليها في جميع الأحوال . وبصفة عامة ، يمكن القول بأن ذكر الآراء المعارضة والرد عليها يكون أفضل في الحالات الآتية :

— عندما يكون الموقف الأصلي للجمهور المستقبل معاديا أو غير إيجابي لوجهة النظر المطروحة .

— عندما يكون مستوى التعليم والذكاء اللذين يتمتع بهما الجمهور المستقبل مرتفعاً .

— عندما يكون من المتوقع أن يتعرض الجمهور المستقبل إلى رسائل صادرة عن مصادر متنافسة .

### (٢) معالجة المصالحات :

يساعد إعطاء المصالحات صراحة على تعزيز وتوضيح الرسالة وتأكيد أن التجهيز المطلوب منهم . وفي مقابل ذلك فإن عدم إعطاء المصالحات صراحة مع جعلها كمنع الاستنتاج يؤدي إلى إجهاد قاطع لدى القارئ أو المستمع المتجاهل في التخلي واعتبار أن المصالحات التي يتوصل إليها خاصة به ولم يقررها غيره من مشتملي الرسالة .

(١) Hoveland, C.I., Lumsdaine, A.A. & Sheffield, F.H., Report on Mass Communication, Division of Social Research, 1946.

وغنى عن القول أنه في هذا المجال لا يمكن إغفال درجة بساطة أو تعقد الخلاصة ، وكذلك درجة تعليم وذكاء الجمهور المخاطب .

### (ج) التكرار :

هناك علاقة بين التكرار الذى تحدث به الرسالة ودرجة التأثير الذى تحدثه على تغيير الاتجاهات . غير أن هذه العلاقة ليست — كما قد يعتقد الكثيرون — لانهائية أو بلا حدود . فالتأثير يصل عادة إلى ذروته بعد مرتين أو ثلاث مرات ثم يصبح للتكرار أثر محدود جدا بعد ذلك . بل إن زيادة التكرار قد تثير ملل أو إستياء الجمهور . ولكن يمكن تبرير التكرار إذا كانت الرسالة تصل فى كل مرة إلى فئة جديدة من الجمهور ، أو إذا كان يحدث بها بعض التغيير .

### ٢ — تنظيم المحتوى أو المضمون :

عندما تحتوى الرسالة على عدة عناصر — وهو الأمر الأكثر احتمالاً — فإن الأمر يتعلق بترتيب هذه العناصر فيما بينها . فعلى سبيل المثال . ذكرنا من قبل ما يتعلق بذكر الآراء المعارضة والرد عليها أو تجاهلها ، فإذا اخترنا الأمر الأول هل يكون من الأفضل ذكر هذه الآراء قبل أم بعد الآراء الخاصة بالمصدر أو الآراء المؤيدة للفكرة المقروحة ؟ وبالمثل إذا قرر إعطاء الخلاصة صراحة فهل يفضل وضعها فى مقدمة الرسالة أم تأجيلها إلى آخرها ؟ ونفس الأمر يتعلق بعرض تقرير النشاط السنوى وهناك معياران يمكن الاستعانة بهما فى مجال الترتيب وهما معيار الرغبة فى الفكرة أو جاذبيتها *attractiveness* ومعيار الأولوية والحيانة *primacy — recency*

ووفقاً للمعيار الأول فهناك اتفاق واسع على البدء بعرض الجوانب الأكثر جاذبية أو تشويقاً ثم إيراد باقي الجوانب الأخرى ، ويمتاز هذا بأنه يشد انتباه المستقبل ويدفعه إلى إتمام الرسالة كلها . وعندما يكون هناك اتفاق على بعض النقاط واختلاف على نقاط أخرى فمن الأفضل البدء بالنقاط المتفق عليها

أما الميعاز الثاني فمؤداه أن النقاط التي تقدم أولاً تغطي باهتمام أكبر من تلك التي تليها في العرض أو التقديم . كما أن تقديم المعلومات الأحدث ( والتي لا تزال حاضرة في الذاكرة ) يكون أكثر فاعلية من البدء بالمعلومات الأقدم تاريخياً .

ويجمل شرام W. Schramm الشروط الواجب توافرها في الرسالة حتى يتسنى لها أن تحدث التأثير المقصود فيما يلي (١)

١ - أن الرسالة يجب أن تصمم وترسل بطريقة تمكنها من كسب لانتباه المستقبل . ويضم ذلك عناصر التوقيت والتعاون والكلمات التي تشد إهتمام المستقبل .

٢ - أن الرسالة يجب أن تستخدم العلامات والرموز التي تجمع بين الخبرة المشتركة بين المصدر والمستقبل حتى يمكن نقل المعنى المطلوب . ويتعلق ذلك باستخدام نفس « اللغة » التي يتكلم بها المستقبل ، واستخدام نفس المستوى من التعبير الذي يسمح له بالاستيعاب والفهم ، وإجداً لا عدم الاختلاف معه في الطريقة التي يرى بها العالم من حوله .

---

(١) Schramm, W., «How Communication Works», in Richardson, L., ed., Dimensions of Communication, Prentice - Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1969, PP — 3 — 25.

٣- أن الرسالة يجب أن تثير الحاجات الشخصية للمستقبل وأن تقترح طريقة إشباعها . فالمطلب الأساسي الأول - كما يعرفه كل رجل إعلان ) في الرسالة الفعالة هو أن تخلق ربطاً بينها وبين بعض حاجات الشخصية ( مثل الحاجة إلى الأمان ، الملكية ، الاتقاء ، التفهم ، الخروج من القيود ، الحب ، التحرر من القلق ، .. الخ ) . أي أنها يجب أن تخلق أو تثير لدى الشخص إقتناعاً بأنه يحتاج إلى القيام بتصرف ما للخروج من حاله القلق أو إشباع الحاجة المثارة . إلى ذلك اقترح الرسالة طريقة معينة لإشباع هذه الحاجة ( وهي التصرف المراد حمل المستقبل على القيام به ) .

وفي هذا الصدد يجب مراعاة أن قيم الشخص أو انتماءه الإجتماعي لا يتعارضان مع القيام بالتصرف المطلوب أو المقترح .

### ثالثاً : تلخيص التوصيات

سنتناول هنا تأثير الوسيلة باختصار حيث سنعود إلى تفصيلها فيما بعد (١) وبهذه في هذا المجال المتفرقة بين الوسائل التي تسيطر عليها المنظمة والتي يمكن تسميتها بالمصادر الرسمية ، وتلك التي لا تسيطر عليها المنظمة والتي يمكن تسميتها بالمصادر الشخصية . وفيما يلي أهم النقاط المتعلقة بهذين النوعين (٢)

(١) تزداد أهمية المصادر الأولى في المرحلة التي يقوم فيها الجمهور بجمع البيانات أو تكوين أفكار عامة أو مرحلة التعلم . ولكن

(١) انظر الباب العاشر .

(٢) الدكتور محمد عبد الله عبد الرحيم ، الترويج الشخصي

عندما يحتاج الجمهور إلى التقييم أو تكوين رأى قاطع فإن النوع الثانى من المصادر يكون أكثر أهمية . أى أن المصادر الرسمية تؤدي وظيفة اخبارية ، بينما تؤدي المصادر الشخصية وظيفة تقييمية .

(ب) تتمتع المصادر الأولى بدرجة أوسع من الانتشار أو التغطية عن المصادر الثانية . فى حين تتمتع الثانية بدرجة أعلى من الفاعلية عن المصادر الأولى .

(ج) أن تعرض الجمهور لأكثر من وسيلة ( أى لكل من المصادر الرسمية والشخصية ) يزيد من إحتمال إستجابته بالطريقة المطلوبة . ويرجع ذلك إلى التأثير المتجمع *commulative effect* أو التعزيز . وهذا يعنى أن ينظر إلى البسائل على أنها مكملات وليست منافسة أو بديلة لبعضها .

(د) تختلف فاعلية الوسيلة باختلاف نوع التأثير المطلوب . فالوسائل الرسمية تعمل كوسيلة للتعزيز أكثر منها وسيلة للتغيير ، فى حين أن الوسائل الشخصية أكثر قدرة على تغيير الاتجاهات والسلوك .

#### رابعاً : العوامل المتعلقة بالمستقبل

كلما زادت اهتمامات الناس بأمر أو قضية ما كلما زاد إحتمال إتخاذهم لمواقف ثابتة حيالها . بالمثل كلما ارتبط الموضوع باعتقادات الشخص بشكل عاطفى كلما أصبح من الصعب تغيير حالته الذهنية بالمعلومات أو الإخلاق . فعندما يلتزم الشخص بموقف فإن هذا الإلتزام يصبح حاجزاً

أمام التغيير . ومن ناحية أخرى فإن الناس الأقل اهتماماً بالأمر أو الموضوع تكون لديهم آراء واعتقادات أضعف وبالتالي فمن المحتمل أن يغيروا رأيهم ، ولكنهم يحتاجون إلى وقت أطول لاتخاذ قرار بذلك . كما أن الشخص الواقع تحت ضغط يميل إلى التغيير في الاتجاه السائد في جماعته المفضلة . وكلما كان الشخص يتعرض لضغط أكبر كلما كانت آراؤه أقل ثباتاً خلال حملات الاغراء . ويتأثر سلوك الفرد بجماعات مختلفة ، وفي أية لحظة زمنية فإن الجماعة ذات التأثير الأقوى هي الجماعة البارزة .

ويميل الأفراد إلى رؤية وسامح الإتصالات المفضلة بالنسبة لهم أو التي تتفق مع تحيزاتهم المسبقة أي أن الحقيقة الأساسية هي أن الرسالة يتم إدراكها بواسطة الجمهور بما يتفق ورغباتهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم . وفي هذا الصدد يذكر بعض الكتاب أنه « عندما يتم الاتصال وتنقل الرموز إلى المستقبل فإن المضمون يمر خلال مصفاة أو فلتر من الإدراك الانتقائي selective preception يقوم بتعديل أو إستبعاد الأفكار التي لا تتفق مع أو تهدم الاتجاهات القائمة » (١) .

وبين برنارد منذ أكثر من أربعين سنة أن الشخص يقبل التأثير بالاتصالات عندما تتوافر الشروط الأربعة الآتية في آن واحد وهي (٢):

- (١) أنه يفهم الاتصال .
- (ب) الاعتقاد وقت اتخاذ القرار أنها لا تتعارض مع أهداف المنظمة .
- (ج) الإعتقاد وقت اتخاذ القرار أنها لا تتعارض مع مصلحة الشخصية .
- (د) القدرة الذهنية والعضوية على الاستجابة لها .

De Fleur, M. L. & Larsen, C.N., The flow of Information (١)  
Harper & bros., N.Y., 1958, p. 27.

Barnard, C.I., The Functions of the Executive, Harvard (٢)  
Gliff, N.J., 1969, PP — 3 — 25.

وفي معرض الكلام عن العوامل المرتبطة بالمستقبل لابد وأن يثار السؤال عن العلاقة بين الخصائص الشخصية أو الفردية من ناحية والقابلية للإغراء من ناحية أخرى . وسوف نبين هنا أهم جانبيين مرتبطين بالاختلافات الفردية وهما الخصائص الديموجرافية ، والقدرات .

### ( أ ) الخصائص الديموجرافية :

ويعتبر السن والجنس أوضح عنصرين ديموجرافيين . ويبدو أن هناك ارتفاعاً سريعاً في القابلية للإغراء منذ بداية العمر وحتى سن السادسة . وربما يرجع ذلك إلى زيادة الدافع والقدرة على الانتباه وفهم الرسائل الإغرائية . وبعد سن السادسة ربما يحدث إنخفاض حتى سن المراهقة adolescence حيث يستقر المنحى . وعند الشيخوخة senility يحدث إنخفاض آخر بسبب قلة التعرض exposure وانخفاض القدرة على الانتباه والفهم .

وعندما يكون هناك اختلاف في قابلية للإغراء بسبب عنصر الجنس ، فإن النساء يرجحن أن الرجال في مثلنا الصدد : أى أنهن أكثر قابلية للإغراء من الرجال . كما أن هناك نتيجة أخرى تتعلق باختلاف الجنس وهى أن الصفات الشخصية تساعد على التنبؤ بقابلية الرجال للإغراء بدرجة أكبر مما تساعد على التنبؤ بقابلية النساء للإغراء .

### ( ب ) عنصر القدرات :

وأهم عنصر في هذا المجال هو درجة الذكاء . وعلى الرغم من أن معظم البحوث تشير إلى وجود ارتباط سلبي بين درجة الذكاء والقابلية للإغراء ( أى أنه كلما ارتفع ذكاء الفرد كلما انخفضت قابليته للإغراء )

إلا أن هناك بعض الدراسات التي تشير إلى وجود ارتباط إيجابي بينهما. وأحد الاحتمالات الممكنة لتفسير هذه النتائج المختلطة ، والمتضاربة أحياناً ، أن الذكاء يجعل الشخص أسرع تأثراً بالإغراء بسبب ارتفاع قدرته على كل من الانتباه والفهم وفي نفس الوقت فإنه يخضع قابليته بسبب زيادة معارضته للإذعان للآخرين أو الإقنياد لهم .

#### خامساً : العوامل المتعلقة بالهدف أو الغاية :

يعالج هذا الجزء العوامل المتعلقة بالعنصر الخامس من عناصر عملية الاتصالات وهو الهدف أو الغاية المحددة التي تسعى عملية الاتصالات إلى تحقيقها ، بما في ذلك طبيعة الأمر الذي يتعلق به الهدف ( كأن يكون أمراً سياسياً أو صحياً أو قراراً شرائياً .. الخ ) ، وكذلك نوع الإستجابة المطلوبة ( مثل مجرد العلم بوجود المنتج ، أو خلق اتجاه إيجابي نحوه ، أو شراؤه فعلاً ) .

ونبين هنا أثر البعد الزمني أو التأثير الوقي *temporal effect* في تغيير الاتجاه ، أى التأثير طويل أو قصير المدى .

وحيث أن الإحتفاظ بالمعلومات *retention* يعتبر خطوة هامة من خطوات الإغراء ، فمن المتوقع أن يحدث تلاشي أو ضعف *decay* تدريجى في الميل إلى تغيير الاتجاه مع مرور الزمن بعد إستقبال الرسالة. ومن ناحية أخرى فهناك تأثير مؤجل أو لاحق *delayed — action effect* للإحصاءات.

وفيما يتعلق بالضعف التدريجى للإغراء على تغيير الاتجاه فإن هناك تباين واسع في النتائج الخاصة بمدى إستمرار أو بقاء أثر الإغراء على



التغير . وإذا كان من الضروري الوصول إلى تعميم لتلخيص هذه النتائج فإنه يمكن القول — مع الخوف والجور الشديدين — أن المنحنى الذى يمثل ذلك يهبط بمعدل متزايد مع مرور الزمن . وتكون بداية انخفاض المنحنى بعد فترة معينة — تختلف عليها كفاك — من إستقبال الرسالة .

أما فيما يتعلق بالآثار المؤجلة أو اللاحقة للاتصالات فلعلها تمثل أكثر النتائج إثارة للدهشة فيما يتعلق بأثر مرور الوقت على تغير الإنجاز . فقد وجد أن الإغراء نحو التغير بعد مرور فترة من إستقبال الرسالة يكون أكبر من ذلك الذى يحدث عقب إستقبالها مباشرة . وقد أطلق على هذا إصطلاح *Sleeper effect* . ويحدث ذلك إذا كان لدى المستقبل شك فى المصدر عند إستقبال الرسالة ، أو إذا نظر إليها على أنها دعابة محضة أو غير حقيقية . وبصفة عامة فإن التأثير المؤجل أو اللاحق يحدث عندما يحتاج المستقبل إلى فترة لإستيعاب الرسالة وتمحيص أو تدقيق الأمور من جوانبها المختلفة .

### نظرية الاتصال ذى الخطوتين :

رأينا أن هناك عدد من العوامل التى تتدخل وتحدث تأثيرا فى الاتصالات التى قد تبدو بسيطة . وقد أظهرت نتائج البحوث العديدة التى أجريت منذ العشرينات أن من هذه العوامل ما يلى :

- (أ) التعرض والإنباه لرسالة المتصل .
- (ب) خصائص وسائل الإتصال .
- (ج) محتوى أو مضمون الرسالة — شكلها وطريقة عرضها .
- (د) تحيزات المستقبل المسبقة التى تسبب القبول أو التعديل أو الرفض :

(٥) العلاقات والتفاعلات بين الأفراد كأعضاء في جماعات .  
وعلى الرغم من أن جميع هذه العوامل يجب أن تؤخذ في الاعتبار،  
إلا أنه قد وجد أن أهم عامل مؤثر هو الأخير ( العلاقات الشخصية  
للمستقبل ) وقد أدى هذا إلى ظهور نظرية إنسياب الاتصالات العامة  
على خطوتين two-step

وفي وقت مبكر في العشرينات كون رجال الاتصالات نموذجاً  
للإتصالات العامة أصبح الآن متقادماً outmoded أو مهجوراً .  
وقد قام هذا النموذج على عدد من الافتراضات منها :

(١) أن الناس يتكونون من كل الملايين المتناثرة والمتفصلة من القراء  
والمشاهدين والسمعيين وأن لديهم رغبة وإستعداد في إستقبال  
الرسالة أو الرسائل التي توجّه إليهم .

(ب) أن لكل رسالة تأثير قوى ومباشر وستؤدي إلى الاستجابة  
الفورية :

(ج) هناك علاقة مباشرة بين المعلومات التي يحصل عليها الشخص  
والإبجاءات التي يحتفظ بها .

وباختصار ، كان ينظر إلى وسائل الاتصال العامة التي كانت آتية  
في النمو كقوة «وحدة unifying force» . وأن هذه القوة ستصل إلى  
كل اذن وعين في المجتمع الذي يتسم بفقدان العلاقات الشخصية بين  
الأفراد . وافترضت نظرية الاتصالات الرأسية أن الرسالة تنساب من  
وسيلة الاتصال العامة في خط مباشر إلى كل مواطن .

ولكن في الوقت الحاضر هناك تفصيل لنموذج الإتصالات الذي يأخذ

في اعتباره أدوار النقل والتقوية relay والتعزيز reinforcement التي يلعبها الأفراد .

وبعنى هذا الاعتماد بدرجة أقل على الدعاية الجماهيرية الواسعة وبدرجة أكبر على قادة الفكر والرأى . كما أن الاتصالات عملية رأسية وأفقية . فهناك أفراد في كل شريحة من المجتمع يقومون بأدوار النقل وتوسيع دائرة الاتصالات العامة . ولذلك فإنه حتى يتم اتصال فعال لا بد من الاهتمام بدرجة أكبر بالجماعة ، مصادر معلوماتها وبصفة خاصة قادتها .

وتشير النتائج الأحدث لنظرية انسياب الاتصالات على خطوتين إلى تأييد هذا الفرض بصفة عامة ، ولكنها تقترح إعادة تفسير لعملية الجماعة على أساس أن هناك مشاركة في الرأى بدرجة أكبر من إعطاء الرأى بواسطة القائد . وقد تم إختيار الفرض الخاص بالانسياب على خطوتين في تجربة ميدانية عن إنتشار ماركة جديدة من منتج غذائى : وقد ظهر أن قادة الرأى يتأثرون بدرجة أكبر بالمصادر غير الشخصية (خطابات البريد المباشر) وذلك بالمقارنة بغير القادة . وقد أيدت النتائج فكرة تأثير ونفوذ الخطوة الأولى من الانسياب . أما فيما يتعلق بالخطوة الثانية فقد وجد أن القادة أكثر نشاطاً في عملية الاتصال كمتقبلين وناقلين للكلمة المنطوقة . ومن النتائج لغير متوقعة التي ظهرت لإنسياب الكلمة المنطوقة بشكل كبير من غير القادة إلى القادة . وقد فسر هذا وفقاً لفكرة المشاركة في الرأى في الموقف الاتصالى (١) .

---

Arndt, J., «A test of the Two-step Flow in Diffusion of (١)  
a new Products», Journalism Quarterly, vol. 45, 1968, pp. 547 — 465.

وفي ضوء هذه النتائج فإنه يمكن بيان المفاهيم الخاطئة التي تؤدي إلى فشل عملية الاتصال وذلك على النحو التالي :

( أ ) أن الدعاية أداة فعالة للتأثير في الرأي لأن وسائل الإتصال تحكم وجدان الناس :

( ب ) أن الدعاية يجب أن توجه إلى الجماهير الواسعة ذات الإتجاهات العامة ( واسعة الإنتشار ) على أساس أنها الهدف الرئيسي .

( ج ) أن الدعاية يجب أن توجه إلى أولئك ذوي الآراء المعارضة كوسيلة لكسبهم .

وهناك ثلاث حقائق أساسية يجب أن يأخذها من يقوم بالاتصال في الاعتبار :

( أ ) أن الجمهور ( المشاهدين ، المستمعين ، والقراء ) يتكونون من أفراد . وهؤلاء يعيشون ويعملون ويلعبون معاً في إطار من المؤسسات الإجتماعية . ونتيجة لذلك فإن كل فرد يتعرض لمؤثرات كثيرة ، وليست رسالة المتصل إلا واحدة منها .

( ب ) أن الناس يميلون إلى قراءة ومشاهدة والاستماع إلى الاتصالات التي تقدم وجهات نظر لديهم تعاطف معها أو لهم مصالح خاصة فيها .

( ج ) أن الاستجابة التي نريدها من المستقبل المستهدف يجب أن تكون مجزية له وإلا فإنه لن يستجيب .

وعلى الرغم من فائده هذه النظرية إلا أنها تعاني بعض نواحي القصور  
والتي من أهمها ما يلي (١) :

(أ) تجاهل النموذج حقيقة هامة وهي أن قدرأ كبيراً من المعلومات  
يسرى مباشرة من وسائل الإعلام إلى الجماهير بأكثر مما يسرى  
عن طريق الوسطاء .

(ب) ينسب النموذج طبيعة نشطة لقادة الرأي في البحث عن المعلومات  
وأخرى سلبية لباقي الجماهير . وهذا ليس بالضرورة صحيحاً  
إذ قد يلجأ قادة الرأي إلى اتباعهم طلباً للنصيحة .

(ج) أن القول بأن عملية سريان المعلومات تتكون من خطوتين فقط  
نظرة غير واقعية فقد يتم السريان على مرحلة واحدة أو على  
أكثر من مرحلتين . وقد تكون سلسلة التأثير والمعلومات طويلة  
بدرجة ملحوظة .

(د) يصنف النموذج المجتمع إلى مجموعتين : قادة رأي وتابعين .  
بينما ينبغي أن نفهم قيادة الرأي على أنها متغير مستمر . إذ  
توجد عدة درجات ومستويات لقادة الرأي فبعضهم قوي  
ومقبول جداً وبعضهم ليس كذلك .

(هـ) إن افتراض حصول قادة الرأي على المعلومات من وسائل  
الاتصال العامة ونقلها يعتبر مفهوماً بدائياً . فمن الممكن أن  
يحصلوا على معلوماتهم من مصادر أخرى . ويعتبر هذا  
صحيحاً بصفة خاصة في الدول النامية حيث وسائل الاتصال  
العامة قليلة . لذلك فقد يحصلون على معلوماتهم من قنوات  
أخرى مثل رحلاتهم الشخصية أو مقابلاتهم مع المسئولين .

---

(١) دكتورة فياضة طليعت ، المرجع السابق ، ص ٢١٨ - ٢٢٠ .

( و ) إن الدور التنافسي بين قادة الرأي من ناحية ووسائل الإتصال العامة من ناحية أخرى مرفوض . فبينما تفيد وسائل الإتصال في الإخبار والتعريف فإن الاتصال المباشر يفند في التقييم وتغيير الاتجاه .

### عملية الانتشار : The diffusion process

إن خطوة الاتصالات في عملية العلاقات العامة تتطلب إحداث تأثير في الرأي بين جماعات كبيرة وبعيدة على حد سواء . فقد إقتنعت وزارة الزراعة الأمريكية بأن قبول الأفكار الجديدة ينطوي على ما هو أكثر من إستنباط نوع تجديد من الحبوب والإعلام عنه . فقد استغرق الإقناع بتويع جديد من خبونة الثروة واستخدامه على نطاق واسع حوالي ١٤ عاماً . وفي مجتمعنا المحلى هناك أمثلة لا حصر لها على ذلك ، وذلك مثل درجة الإقناع بفلسفة ووسائل تنظيم الأسرة ، أو الإقبال على التعليم الفني . ومن المعروف أن قبول الأفكار الجديدة يمر بمراحل هي :

( أ ) مرحلة العلم awareness حيث يعلم الفرد بوجود فكرة أو منتج أو طريقة جديدة ولكن تكون لديه معرفة قليلة عنها .

( ب ) مرحلة الاهتمام interest حيث يبدى الفرد اهتمامه بالفكرة وينتج عن بيانات أكثر ويحدد مزاياها العامة .

( ج ) مرحلة التقييم evaluation حيث يقوم الفرد بتصوير تطبيق الفكرة ( أو إستخدام المنتج ) وقيم فوائدها بالنسبة لموقفه . ويحصل على بيانات أكثر ويقرر تجربتها .

( د ) التجربة trial : حيث يقوم الشخص بتطبيق الفكرة

( استخدام المنتج ) وغالباً على نطاق محدود . ويكون إهتمامه منصّباً على طريقة التطبيق أو الإستخدام ونتيجته .

( هـ ) القبول أو الإعتناق adoption . إذا أسفرت التجربة عن نتائج مرضية فانه يتم تبنيها أو إعتناقها .

ويمت توصيل المعلومات المتعلقة بالأفكار الجديدة بواسطة عدد من المصادر التي يمكن ذكرها بترتيب ظهورها على النحو التالي :

- وسائل الإتصال العامة - الإذاعة بالتليفزيون ، الصحف ، المحلات و
- الأصدقاء والجيران .
- الأجهزة المعنية بالفكرة .
- الوسطاء ورجال البيع :

ويتفاوت تأثير هذه المصادر في كل مرحلة من مراحل العملية فتأثير وسائل الاتصال العامة يصل إلى أقصاه كما تكون أكثر فائدة في المرحلة الأولى الخاصة بالإعلام بالفكرة . وكلما تقدم الفرد نحو القبول كلما قلت أهمية وتأثير هذه الوسيلة . وفي مرحلة الإهتمام تظل الوسائل العامة تلعب دوراً هاماً . ولكن لجميع بيانات أكثر والإلام بالجوانب الخفية للفكرة يتحول الشخص إلى الأجهزة المعنية بالفكرة والأصدقاء . وفي مرحلة التقييم يلعب الأصدقاء والجيران الدور الرئيسي . ومن الطبيعي أن تختلف المدة الزمنية الخاصة بكل من هذه المراحل .

وقد تمت دراسة نموذج الانتشار في حالة المنتجات الزراعية الجديدة على مجموعة من المزارعين ، وكذلك في حالة الأدوية الجديدة على مجموعة من الأطباء ، ووجدت النتائج متشابهة إلى حد كبير ،

## مشاكل الاتصالات :

إن حواجز فهم الرسالة وكذلك وضوحها قد يتعلق بالمصدر أو المستقبل على حد سواء . فكل شخص يعيش في حماية قوقعة shell أو شرنقة cocoon من نسجه هو ذاته . وهنا الغطاء يمزله أو يفصله عن سبل الاتصالات الذي ينهمر عليه طول اليوم ويتزايد باستمرار . ومن أهم المشاكل التي تعوق عملية الاتصالات الضوضاء noise أو التشويش وكذلك تأثير الانتقائية selectivity

( أ ) الضوضاء أو التشويش : ويطلق التشويش أو الضوضاء على كل ما من شأنه التأثير على نقل ووصول الرسالة . وقد يكون هنا من النوع المادي أى ضوضاء فعلية بالمعنى المعروف مثل التشويش على الإرسال الإذاعي أو تداخل محطات الراديو أو تداخل خطوط التليفونات . كما قد تنتج الضوضاء نتيجة إستخدام كلمات غير معروفة أو غير محددة المعاني وهو ما يطلق عليه ضوضاء المعاني . بمعنى أن مادة الرسالة تكون خارج إطار الدلالة بين المرسل والمستقبل . ويمكن الحد من تأثير الضوضاء المرتبطة بالمعاني إذا تم إختيار الألفاظ المحددة التي يعرفها الجمهور المستقبل .

(ب) تأثير الانتقائية : سبق أن ذكرنا أن الأفراد يميلون إلى رؤية وسماع الرسائل المفضلة بالنسبة لهم أو التي تتفق مع تحيزاتهم المسبقة بمعنى أن الرسائل تمر من خلال مصفاة أو فلتر من الإدراك الانتقائي . وعادة ما يتم التمييز بين أربعة أنواع من الانتقائية وهي التعرض الانتقائي والإدراك الانتقائي والتذكر الانتقائي والقرار الانتقائي .

ويعنى التعرض الانتقائي قيام الأفراد باختيار الوسائل التي يعرضون أنفسهم لها ، على أساس ملاءمة تلك الوسائل لميولهم ، وكذلك تجنب التعرض لوسائل أخرى ؛



أما الإدراك الانتقائي فيصنف تحريف المستقبل لضمون الرسالة أو  
تفسيرها بالشكل الذى يتشعب ويتفرع مع اتجاهاته وآرائه ومواقفه ؛

ويجبر القرار الانتقائي عن ميل المستقبل إلى تجنب تأثرهم بالرسائل  
والوسائل التى لا تتفق مع اتجاهاتهم ومواقفهم الحالية .

فالانتقائية تعنى التحيز لا نسمح لأنفسنا بالتعرض له ( نسمعه أو نقرؤه  
أو نشاهده ) وترجمة ما نستقبله بالشكل الذى يتفق مع آرائنا ومواقفنا .

### قواعد وأسس الاتصالات :

هناك بعض القواعد الإرشادية العامة التى يمكن الاستفادة بها في مجال  
الاتصالات ومن أهم هذه القواعد ما يلي (١) :

١ - مخاطبة الأفراد . فعلى الرغم من أن كلمة جمهور تعبر شائعة  
ومفهومة إلا أنها قد تكون مضللة . وفي مجال الاتصال يكون من الأفضل  
التركيز على الإشباع الفردى للوائع المشتركة .

٢ - تحديد الحاجة . وتعتبر هذه هى الوسيلة التى تمكن من تحقيق  
مخاطبة الأفراد وجعل الرسالة تبدو على أنها موجهة إلى الأفراد ؛ ويمكن  
الوصول إلى تحديد حاجات الأفراد من خلال البحوث والدراسات .

٣ - شرح قدرة المنظمة على إشباع حاجات الأفراد . وتبدو أهمية  
ذلك إذا عرفنا أن كل تصرف من تصرفات المنظمة يمكن أن يوجد له  
تفسير مضاد لدى الجمهور . حتى عندما تكون هناك فائدة مشتركة لكل  
منهما . فتخفيض الأسعار لاشك فيه فائدة للمستهلك ولكن قد يفسر

---

(١) دكتور محمد عبد الله عبد الرحيم ، المراجع المنسلق ،  
ص ١٤١ ، ١٤٢ .

على أن وراءه دافع الربح عن طريق زيادة المبيعات ، كما قد يفسر على أنه راجع إلى انخفاض الجودة .

٤- التأكد من حدوث الاستجابة المطلوبة . فلكي تم عملية الإتصال يحتاج المصدر إلى البيانات المرتدة من المستقبل . وتكون هذه البيانات بمثابة دليل على أن الرسالة قد وصلت إلى الهدف الذي وجهت إليه ، كما تبين إلى أى مدى قد قلم المستقبل بالتصرف في الاتجاه المطلوب .

وبالإضافة إلى ما تقدم فإن هناك مجموعة أخرى من القواعد التي يجب مراعاتها عند تصميم أى برنامج . ويطلق على هذه القواعد 7 حيث أن عددها سبعة وتبدأ جميعها بحرف C بالانجليزية . ويمكن إجمال هذه القواعد فيما يلي :

١- الحدارة بالثقة والتصدق *credibility* فالإتصال يبدأ بمناخ من الإعتقاد والثقة . ويقوم هذا المناخ بنقله على أداء مسئول العلاقات العامة الذي يجب أن يعكس رغبة صادقة في خدمة المستقبل . ومن ناحية أخرى فإن المستقبل يجب أن تكون لديه ثقة في المرسل . كما يجب أن يكون لديه احترام لكفاءة وقدرة المصدر على معالجة الأمر المطروح .

٢- الإطار أو السياق *context* فبرنامج الإتصالات يجب أن يتمشى مع واقع وحقيقة الهيئة التي يتم فيها . فوسائل الإتصال مكملة فقط للكلمة والفعل اللذين يحددان في الحياة اليومية . وبالتالي فإن الإطار يجب أن يؤكد ولا يتعارض مع الرسالة .

٣- المضمون *content* فالرسالة يجب أن يكون لها معنى بالنسبة للمستقبل ، كما يجب أن تكون متسقة مع نظام القيم الخاص به . أى يجب

أن يكون لها علاقة به . وقد عرفنا أن الأفراد يحيطون بالمعلومات التي لا تتضارب مع آرائهم ومواقفهم . ولذلك فإن المضمون محدد من هو الجمهور .

٤- الوضوح clarity . فالرسالة يجب أن توضع في تعبيرات بسيطة : كما أن الكلمات يجب أن تعنى نفس الشيء بالنسبة لكل من المرسل والمستقبل . وكلما كانت المسافة التي ستمطعها الرسالة طويلة كلما زادت الحاجة إلى البساطة والوضوح . وأخيراً فإن المنظمة يجب أن تتكلم بصوت واحد لا بعدة أصوات .

٥- الاستمرارية والاتساق continuity & consistency . فالإتصال عملية لانهائية لها . فهي تتطلب التكرار لتحقيق النفاذ والتغلغل . فالتكرار - مع التغيرات - يساهم في تعلم كل من الحقائق والاتجاهات . كما يجب ألا يكون هناك أى تناقض بين كل ما يقال ..

٦- القنوات channels أو الوسائل . يجب استخدام القنوات القائمة التي يستخدمها ويحترمها المستقبل . فخلق قنوات جديدة أمر صعب . ويتفاوت تأثير القنوات المختلفة ، كما تختلف هذه القنوات بدرجات متفاوتة التعلالية في المراحل المختلفة لعملية الانتشار .

٧- قدرة الجمهور capability of audience . ومن البديهي أن يأخذ الاتصال في الاعتبار قدرة الجمهور . فالإتصال يكون أكثر فاعلية عندما يتطلب أقل مجهود من جانب المستقبل . ويتضمن هذا عوامل العادات والقدرات القرائية ودرجة المعرفة المتوافرة لدى الجمهور .



# الباب الثالث

عملية الملاحظات العامة - التقييم

- طبيعة وأهمية التقييم
- التقييم السابق واللاحق
- قياس التأثير
- وسائل وطرق التقييم
- إجابة الجامعة للبرنامج

## الباب السابع

### عملية العلاقات العامة - التقييم

#### طبيعة وأهمية التقييم :

تتمثل الخطوة الأخيرة من عملية العلاقات العامة في البحث عن إجابات - من خلال البحوث - لعدد من الاسئلة الأساسية مثل :

- كيف قمنا بالعمل ؟

- هل كان من الممكن الوصول إلى نتائج أفضل لو اتبعت طرق بديلة ؟

ويمكن القول بأن مرحلة التقييم تعتبر أقل المراحل من حيث الإهتمام بها في المجالات الإدارية المختلفة بصفة عامة ، وفي مجال العلاقات العامة بصفة خاصة . إن ممارسة أى وظيفة إدارية لن يستطيع تحسين أدائه في المستقبل دون أن يقوم بتقييم ما قام به . وكلما تمكن من تحسين أدائه كلما قوى وعزز مكانته المهنية والتنظيمية . فالتغذية العكسية الشاملة والمكثفة تعتبر ضرورية لبرنامج الاتصالات الفعال . وغالبا ما تشمل معوقات القيام بذلك في الوقت والأدوات ، والأموال ، والمعرفة .

وللمحافظة على كفاءة الإتفاق فان المديرين يجب أن يقوموا بفحص وتقييم فائدة كل وظيفة دوريا : فأفراد الإدارة العليا ، وبصفة خاصة المراقب المالى يستطيع أن يسأل : ماذا تحقق للشركة من الأموال التى انفقتهادارتك ؟ . وقد أصبح المديرون مطالبين الآن بشكل متزايد أن يثبتوا أن المجهودات التى تم القيام بها ، قد أدت إلى نتائج مفيدة قابلة للقياس وان التكلفة مناسبة ومعقولة .

وعند القيام بالفحص الدورى فإن هناك أربعة أسئلة يجب البحث عن إجابات لها وهى :

١ - إلى أى مدى يساهم هذا النشاط بشكل محدد فى تحقيق أهداف المشروع ؟ وما هى هذه الأهداف ؟

٢ - هل نحصل على ما يساوى أموالنا بالنسبة لكل اتفاق ؟

٣ - هل التكلفة متوازنة مع الانجازات ؟ وما هى هذه الانجازات بالتحديد ؟

٤ - بالنسبة لمجموع المنفق على العلاقات العامة ، إلى أى مدى نحتاج إليه ، ولماذا ؟ .

ومع تقدم نظم تشغيل وحفظ واسترجاع المعلومات فإن الإدارة تستطيع الإصرار على الحصول على إجابات محددة لهذه الأسئلة وغيرها . فعدم وجود التقييم يودى إلى النظر إلى العلاقات العامة بدرجة لا مبرر لها من الريبة والشك . ومع أن هناك حاجة فعلا إلى أدوات أفضل للتقييم ، فإن القليل من الممارسين يستخدمون الأدوات المتاحة لهذا . ويمكن القول أن ٩٥ ٪ من مجهودات العلاقات العامة تمثل « إرسالا » ، ٥ ٪ فقط تمثل تقييما . ومن الممكن تصور أن استخدام نظام الإدارة بالأهداف من شأنه أن يودى حتما إلى ضرورة استخدام التقييم بالنتائج ، فهما جزءان عضويان من شئ واحد .

وهناك عدد من الأسئلة التى تفيد عند تقييم نتائج برنامج محدد منها ما يلى :

١ - هل تم التخطيط للبرنامج بشكل كاف ؟ .

- ٢ - هل فهم المعنيون العمل المطلوب منهم أدوة؟
  - ٣ - هل تعاونت جميع الإدارات والمديرين اللذين يتأثرون بالبرنامج؟
  - ٤ - كيف كان يمكن جعل النتائج أكثر فاعلية؟
  - ٥ - هل تم الوصول إلى جميع الجماهير المعنية؟
  - ٦ - هل حصلت على الدعاية الكافية قبل وأثناء وبعد إنعام البرنامج؟
  - ٧ - هل كان في الأماكن عمل تعديلات أحسن بالنسبة للظروف غير المرئية؟
  - ٨ - هل ظل البرنامج في حدود الموازنة الموضوعة له؟ وإذا كانت الإجابة لا، فلماذا؟
  - ٩ - ما هي الإجراءات التي اتخذت مقدماً لقياس النتائج؟ هل كانت كافية؟
  - ١٠ - ما هي الخطوات التي اتخذت لتحسين البرامج المشابهة المستقبلية في ضوء القياس الحالي؟
- ويمكن أن يأخذ التقييم أحد شكلين هما : الاختبار السابق *pretesting* أو : الاختبار اللاحق *posttesting* وعلى الرغم من أن الوسائل المستخدمة لازالت في مراحلها الأولى من التطوير ، فإنها يمكن أن تمدنا بتوجيهات مفيدة في تكوين المضمون واختيار وسائل الاتصال . وقد استُخدمت هذه الوسائل في مجال الإعلان منذ مدة طويلة .
- وعلى الرغم من التطور الكبير في طرق التقييم لمحتويات وتأثير البرامج فإن الممارسين لم يطوعوا هذه الأساليب مع حاجاتهم . فمن بحث على ٢٧٢



جامعة. وكلية أمريكية اتضح أن قلة منهم قد وضعت طرقاً فعالة لتقييم برامج العلاقات العامة بها (١).

وهناك شيء متفق بين نتائج جميع البحوث التي تمت في هذا المجال على أن الجمهور الذي يملك المعرفة تأثير ما يتم من برامج لا يكاد يذكر، وأن هناك اتفاق بالملايين على الطباعة والنشر دون اتفاق أى شيء على التقييم. ويعتبر هذا الوضع عاماً بالنسبة لجميع الدول. ففي السويد على سبيل المثال قامت الحكومة سنة ١٩٦٦ بطبع كتيب عن حقوق المواطن في التأمينات ووزعته على جميع السكان تقريباً لتعريف كل مواطن بالمزايا التي من جهة الحصول عليها. ووصلت تكلفة هذا البرنامج إلى مليون كرونر ولم ينفق أى شيء على تقييم فاعليته. أكثر من هذا فقد أعد كتيب مماثل ووزع سنة ١٩٦٩ بتكلفة ١.٤ مليون كرونر دون أن استفاده من تقييم البرنامج السابق.

ولا شك أنه من المتوقع أن يكون الوضع أسوأ من ذلك بالنسبة للدول التي تقل تقدماً أو النامية ومن بينها جمهورية مصر العربية.

وفي مجال إبراز أهمية التقييم يذكرنا أحد الكتاب بأن الكتيبات التي لا تقر والإذاعات التي لا تسمع والأفلام التي لا تشاهد بصرف النظر عن مهارة ودقة إنتاجها ليس لها أية فرصة في التأثير على الجمهور. كما أن الأحجام الضخمة من المطبوعات ليست ضماناً أنه قد تم الوصول إلى الجمهور. (٢) وتظهر قيمة بحوث التقييم في أنها تنبه من يقوم بالاتصال

Rowland, A. W., «Do We Know How Well We're Doing», (١)  
PR., Vol. 1, 1956, pp. 24—28.

Wright, C.R., «Evaluation of Mass Media Effectiveness», (٢)  
UNESCO, International Social Service Bulletin, Vol. VII, No. 3.

بأن مجرد التوزيع أو النشر ليس مساوياً للاتصال . وغنى عن البيان أن عملية التقويم يمكن أن تقوم بها إدارة العلاقات نفسها أو أن يعهد بها إلى جهة خارجية ولكل منهما مزاياه وعيوبه الواضحة التي لا تحتاج إلى ذكرها . ويتوزى كثير من المربين خلف العلو الشائع بأن العلاقات العامة فزولست علم ، وأن كثيراً من النتائج غير ملموسة ، كما أن العوامل المؤثرة من الصعب قياسها غير أن هذا كله لا يمنع أولاً بحول دون القيام بتقييم ما يبذل من مجهود ولو بدرجة محدودة من الدقة .

### التقييم السابق :

يتمتع المختص الدقيق البادة التي تستخدم في البرنامج أو المشروع في رصد وتحليل الآثار العكسية backblast المحتملة مقدماً . كما يساعد في زيادة فهم العنومات من جانب الجمهور الموجه إليه ، فاحياناً قد يؤدي مضمون معين أو أسلوب معين إلى نتائج سلبية غير متوقعة : ففي مجال الاعلان - كجمال مشابه للعلاقات العامة - تعتبر أهم كلمة هي الاختبار . إذا تم الاختبار السابق للمنتج مع المستهلكين وكذلك الاختبار السابق للاعلان فإن الاداء سيكون أفضل . فمن بين كل ٢٥ منتج لا يجتاز مرحلة الاختبار في السوق أكثر من منتج واحد . والمشروعات التي لا تقوم باختبار منتجاتها الجديدة تتحمل الخسارة الضخمة والسمة السيئة الناتجة عن فشل منتجاتها على النطاق القومى . وبالتالي فمن الواجب ان يتم اختبار ما يعد به المشروع واختبار الوسيلة ، اختبار العناوين الرئيسية واختبار المضمون والشرح ، لا تتوقف عن الاختبار ولن يتوقف اداؤك عن التحسن .. وينطبق نفس هذا الكلام على كل المجهودات الاتصالية .

ويمكن تنادى الآثار العكسية عن طريق القيام بتحليل الإستجابة response

analysis ويعنى هذا اختبار عينه من الجمهور وملاحظة رد فعلها المباشر لمضمون معين . كما يجب اختبار درجة قابلية الرسالة للفهم ، فما قد يبدو بسيطاً للغاية بالنسبة لمن يقوم بالصياغة قد يكون غير ذلك تماماً بالنسبة للقارئ . ونفس هذا يعتبر ضرورياً بالنسبة للرموز التي تستخدم . فمنذ عدة سنوات أقامت وكالة الاستعلامات الأمريكية معرضاً ثقافياً في الهند وكانت انطوحة الأمامية عبارة عن صورة السيد المسيح وهو يلقي موعظة على الجبل وتحتها الشعار الذي إتخذه المعرض « ليس بالخبز وحده يعيش الإنسان » ، وبالطبع لم يستجب الفقراء والذين يعانون المجاعات بشكل إجمالي لذلك .

ومع ذلك ما حوثه يجب ألا تغيب عن الذهن فيما يتعلق بقيمة التقييم السابق . فمن المعروف أن مجرى الرأي العام يتحرك بسرعة . وبالتالي فمن الممكن أن يحدث أن الفكرة التي قد تبدو ناجحة جداً في الاختبار السابق ربما تكون فاشلة تماماً عند استخدامها على نطاق واسع بسبب مرور فترة زمنية بينهما . وإلى جانب أن هذا التغير المستمر هو الأصل والمبدأ فإن الرأي العام يمكن أن يتغير بسرعة مفاجئة نتيجة أحداث طارئة ، ونتيجة لكل ذلك فإنه عند استخدام نتائج الاختبار السابق كدور أو موجه لبرنامج الاتصالات ينبغي التأكد قدر الامكان ان الاحوال التي ستعود تشبه تلك التي تم فيها الاختبار السابق .

### الاختبار اللاحق :

لا تقتصر قيمة الاختبار اللاحق على تحديد الآثار الفعلية لبرنامج محدد فقط ، ولكن أيضاً في تنمية وتقديم المعرفة المهنية . فمن خلال مثل هذه البحوث يمكن اثبات صحة أو خطأ المبادئ التي استخدمت على أساس التقييم ،

ولقد الممارسة اليومية هناك عدد من المبادئ التي غالباً ما تؤخذ كأشياء مسلم بها ، ولكن نتائج البحوث تلقى ظلالاً كثيفة من الشك على صحتها . ومن الأمثلة على ذلك ، أن ما يعرفه الناس عن موضوع معين يتوقف على كمية البيانات التي يقال أو تنشر عنه ، أو ، إذا عرفك الناس أكثر فإن حبهم لك سيكون أكبر . ان نتائج البحوث لا تؤيد مثل هذه القوي اعدواحياناً قد يكون العكس هو الصحيح . وينطبق هذا على الاتجاهات نحو مشروعات الأعمال الكبيرة بالنسبة للمبدأ الثاني . وهناك قاعدة أخرى وهي : كلما ازدادت معرفة العاملين بشركتهم كلما زاد حبهم لها ، ولكن نتائج البحوث لا تؤكد صحة ذلك بالضرورة وفي جميع الظروف . غير ان كمية البحوث التي اجريت في هذا المجال ليست كافية لعمل تعميمات بالنسبة لهذه المبادئ أو الافتراضات وهناك حاجة ماثلة لقياس نتائج الصياغات ووسائل الاتصال المختلفة .

### قياس النتائج :

يمكن تقييم فاعلية برنامج معين عن طريق القياس وفقاً لأربعة ابعاد هي :

١ - تغطية الجمهور	audience coverage
٢ - إستجابة الجمهور	audience response
٣ - تأثير الاتصالات	Communications impact
٤ - عمدة النفوذ	process of influence

فمن المنطقي أنه لكي تتحقق النتائج فإنه يجب أولاً الوصول إلى الجمهور ، على أي نطاق تم الوصول إلى الجمهور ؟ ثم يمثل من تم الاتصال بهم من الجمهور المراد الوصول إليه ؟

وتعتبر الاستجابة عن الطريقة التي يستجيب بها المراد الجمهور ، هل يؤثر فيهم المقيمون بشكل موات أو غير موات ؟ هل يثير اهتمامهم ويفصلتهم ؟ هل يسبب ضجرهم أو ضيقهم ؟ هل يفهمونه ؟

وبعد تقييم ردود الفعل المباشرة ، لابد من أخذ تأثير الرسالة على جمهورها في الاعتبار . ما هي الآثار الواضحة والباقية لدى أولئك الذين تعرضوا للرسالة ؟

وأخيراً بالنسبة لعملية النفوذ ، ما هو شكل العملية التي تعمل وفقاً لها عملية الاتصالات لتؤثر في جمهورها المستهدف ؟ خلال أي قنوات تأثير واغراء تحدث الرسالة تأثيرها في النهاية ؟

### وسائل وطرق التقييم :

يغلب على من يقومون بقياس تأثير مخرجات العلاقات العامة الاعتماد على عدد قصاصات الأخبار التي نشرت في الصحف أو عدد مرات إذاعتها في الإذاعة أو عرضها في التلفزيون ، وكل هذه الوسائل لا تعبر في حد ذاتها - عن أكثر من درجة قبول وسائل الإعلام للمادة المستخلصة في الدعاية . وفي السنوات الأخيرة استحدثت وسائل لتحليل نتائج الدعاية إلى ما هو أبعد من مجرد عملية العد . وهناك عدد من الأدوات التي يمكن استخدامها في التقييم . وتقوم هذه الأدوات على مبدأ استقصاء عينه ممثلة في الجمهور المستهدف بطريقة منظمة :

وتعرض فيما يلي أهم هذه الأدوات بالترتيب .

### ١ - دراسات اهتمامات القراء :

يمكن قياس اهتمامات القراء reader-interest بما يشر في الصحف والمجلات والمطبوعات المختلفة التي تصورها إدارة العلاقات

العامة عن طريق إختيار عينه ممثلة من الجمهور المستهدف وتحديد الموضوعات التي رآها وقرأها افراد العينة . فبعد أن يقوم المستقضى بتقديم نفسه وشرح الهدف فانه يعرض نسخه جديدة ( غير مقروءة من قبل ) من المطبوعات ويتصفحها مع المستقضى منه . ويقوم الاخير بتحديد الموضوعات والعناصر التي رآها أو قرأها . ويتم تسجيل هذه العناصر على نموذج معد لذلك ، كما يمكن إستخدام أرقام رمزيه ( كود ) لهذه العناصر وتمتاز هذه الطريقة بسرعتها ؛

والسؤال الرئيسى الذى يوجهه المستقضى هو : هل رأيت أو قرأت شيئاً فى هذه الصفحة ؟ وقد اوضحت مراجعته نتائج هذه الطريقة امانة وصدق القراء فى تحديد ما قرأوه .

وتوفر نتائج دراسات اهتمامات القراء مؤشرات مفيدة لما يستهلكه فعلا القراء المحتملون . غير انه ينبغى النظر إلى نتائج هذه الطريقة على انها لا تمثل أكثر من توجيهات للاسترشاد بها ، وليس على انها أمور قاطعة او قرارات حتمية الاتباع . كما انه من المفيد متابعة هذه الدراسات بعد فترة لتحديد درجة فهم أو تذكر المادة المقروءة . وكلا من الأسلوبين معا مفيدان فى التنبيه إلى أن القراءة *readership* ليست مساوية للتداول *circulation* كما أنها ليست مساوية للفهم *comperhension* والاحتفاظ بما قرئ *retention* وتذكره فيما بعد .

## ٢ - اختبارات القابلية للقراء : *readability test*

هناك عدد من المقاييس الخاصة بقياس درجة سهولة قراءة المواد المطبوعة فمن الممكن ترتيب رسالة معينة على أنها سهلة القراءة بالنسبة لمستوى تعليمي معين ، وصعبة بالنسبة لمستوى تعليمي أقل . ويساعد هذه

القياس الشخصي الذي يقوم بعملية الاتصال من كتابة رسالته وفقاً لقدرة  
على القراءة التي يتمتع بها الجمهور المستهدف . فجعل الرسالة أكثر  
قابلية لقراءة من شأنه زيادة القراء :

يبد أنه ينبغي ملاحظة أن القابلية للقراءة ليست أكثر من جانب واحد  
للحصول على القراء . إذ أن المضمون ، ونمط الكتابة ، والشكل العام  
لتنظيم الرسالة عوامل لا تقل أهمية عن عامل القابلية للقراءة : يضاف إلى  
ذلك ناحية أساسية وهي الفهم الذي يوفره الكاتب في كتابته والقارئ في  
قراءته . وتكون هذه العوامل مجتمعة استقبال وتأثير الكلمة المطبوعة .  
وهناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لقياس القابلية للقراءة .

(١) طرق تركز على قياس القابلية للقراءة من خلال مؤشرات  
مستقلة مثل :

- نسبة الكلمات الصعبة . أو غير المألوفة إلى مجموع الرسالة أو  
بالنسبة لكل ١٠٠ كلمة :

- نسبة الحمل الطويلة إلى مجموع الرسالة أو بالنسبة لكل ١٠٠ جملة  
- متوسط طول الحمل :

- عدد الكلمات المهردة abstract

(ب) طرق تركز على القيمة الإجمالية للرسالة . وهي تختلف عن  
سابقتها في أنها تقيس درجة المساعدة التي يحصل عليها القارئ من  
المضمون والسياق الكلي للرسالة . كما يمكن تطبيقها على كل من  
الاتصالات المكتوبة والمرئية . وتقيس هذه الطريقة القابلية للقراءة عن  
طريق إعطاء عتبات من المادة أو الموضوع إلى عينة مع حذف

الكلمة الى تأخذ ترتيباً معيناً مثل ٩ ، ١٩ ، ٢٩ ، ٣٩ ... الخ وعلى قدر نجاح أفراد العينة في استنتاج الكلمة المخوفة من السياق العام تتحدد قابلية الرسالة للقراءة . ومن الواضح أن هذه الطريقة تمتاز بأنها تقيس فهم القارئ للموضوع إلى جانب قابلية الموضوع للقراءة .

ومما لا شك فيه ان الاسترشاد بنتائج هذه الطرق يساعد الممارسين على تحسين قدرتهم على الكتابة وزيادة درجة قابلية ما يكتبونه للقراءة وإذا استغلتم دراسات اهتمامات القراء إلى جانب اختبارات القابلية للقراءة فانهما يمدان الممارس بتوجيهات مفيدة بالنسبة للمشروعات والبرامج المستقبلية :

### ٣ - بحوث جمهور الراديو والتلفزيون :

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لقياس حجم جمهور البرامج الإذاعية أو التلفزيونية ومنها :-

(أ) المفكرة أو الأيتم diary : وذلك بأن تحتفظ عينة من الجمهور بسجل تدون به أولاً بأول البرامج التي سمعوها أو شاهدوها .

(ب) المسجل recorder : ووفقاً لهذه الطريقة يتم تسجيل الحلقة أو القناة التي يعمل عليها الجهاز ، ويمكن أن يتم ذلك ميكانيكياً أو إلكترونياً .

(ج) التزامن أو التصادف الشخصي Personal coincidence : وذلك من طريق القيام بمقابلات شخصية أثناء فترة اذاعة أو



معرض البرنامج وسؤال المستجيب عن شعاعهم أو مشاهدتهم  
لبرنامج وقت الزيارة :

(د) قائمة التذكر الشخصي personal recall وفي هذه  
الطريقة تعرض على المستجيب قائمة بالبرامج والمخططات ويطلب  
منهم تحديد تلك التي تعرضوا لها خلال الفترة التي يتم عنها  
القياس :

(هـ) التذكر الشخصي بدون مساعدة personal unaided recall  
وفي هذه الطريقة تم المقابلات الشخصية التي يسأل خلالها  
المستجيبون عن البرامج التي تعرضوا لها في الفترة السابقة ؛  
ويختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها لا تستخدم أى قوائم  
بالبرامج أو المخططات أو أى المعتمدين كدلة على قدرة المستجيب  
على التذكر دون مساعدة :

#### ٤ - قياس التأثير : measurement of impact

١ ان القيمة الحقيقية لأي برنامج اتصال تتوقف على النتائج التي يحققها  
والتأثير الذي يحدثه ؛ وبالتالي فان الاختبار يجب أن ينصب على قياس  
هذه النتائج :

٢ هل حقق التأثير المطلوب ؟ هل أدى إلى التصرف أو للاستجابة  
المستهدفة ؟ هل نتج عن الرسالة التغيير المطلوب في اتجاهات الجماعة ؟  
يضاف إلى ذلك أن النتائج الفعلية تقدم اختباراً مؤكداً ، ولذلك فانها  
تستحق الدراسة والتحليل . وبالإضافة إلى ملاحظة النتائج الظاهرية فهناك  
طرق أخرى لقياس التأثير منها ( أ ) المقابلة المركزة حيث يقوم المستجيبون  
بالربط بين خبرتهم والأجزاء المختلفة للبرامج ، ( ب ) تحليل التأثير ويتضمن

محدد ، تأثير البرنامج في المدى القصير والطويل على الأفراد والجماعات ،  
(ج) الدراسة التجريبية عن طريق اختيار مجموعتين متشابهتين في جميع  
الظروف باستثناء التعرض للبرنامج أى استخدام إحداها كمجموعة تجريبية  
والأخرى كمجموعة قياسية . (١)

### المرجعة الشاملة للبرنامج ؟

ان الادوات البحثية التي تكلمنا عنها من قبل تعتبر مفيدة ، ولكنها  
- كما لا بد أن يكون القارئ قد لاحظ - تقيس الاجزاء أو القطع وليس  
البرنامج ككل ، وهو الأهم . لذلك يجب أن تكون هناك مراجعة دورية  
شاملة على النتائج الكلية في ضوء الاهداف المحددة . ومن النقاط التي  
يمكن الاستعانة بها في التقييم الدوري لبرنامج علاقات عامة مستمر ما يلي :

١ - فيما يتعلق بالاهداف . هل هي محللة بوضوح ؟ هل هي مفهومة  
في جميع أجزاء المنظمة ؟ هل هناك حاجة إلى حصول موافقة جهة معينة  
على هذه الاهداف ؟

٢ - فيما يتعلق بالتنظيم . هل هناك ترابط بين وظائف العلاقات العامة  
أم أنها موزعة بين أكثر من إدارة ؟ هل يتسنى مشمول العلاقات العامة  
بالمساندة والتأييد الكافي من جانب الإدارة ؟ هل عند ماهرة وتدريب  
العاملين كاف لتحقيق أهداف العلاقات العامة ؟

٣ - فيما يتعلق بالمضمون . هل البرامج والأنشطة تعطى اعتباراً كافياً

(١) للمزيد من التفاصيل عن هذا الأسلوب انظر :

دكتور محمود صائق بكزعه ، موضوعات في بحوث التسويق ،

الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٧ ، ص ١٥٥ - ١٦٠ .

لكل فئات أو شرائح الجمهور (مستهلكين ، عاملين ، مساهمين ، مؤسسات مالية ، وسائل اعلام ، موردين - مؤسسات تعليمية ) ؟

٤ - فيما يتعلق بقياس النتائج . هل هناك العاملون والموارد وتأيد الإدارة اللازمين لقياس نتائج العمل ؟ إلى أى مدى يمكن مقارنة هذه الأنشطة بمثيلتها في المنظومة المشابهة ؟ هل فكرت في إستخدام مستشار خارجي للعلاقات العامة ؟ جمعة براجلك ؟

٥ - فيما يتعلق بالرقابة . ما هي الخطوات التي إتخذتها لتحسين أنشطة العلاقات العامة في المستقبل في ضوء نتائج المراجعة ؟ ما هي الخطوات التي يلزم الأمر إتخاذها في السنوات القادمة ؟



# الباءُ الناقصةُ

أبواب الاتصال

✱ مقدمة :

- ✱ في مجال الكلمة المطبوعة .
- ✱ في مجال الكلمة المخطوطة .
- ✱ في مجال الصوت والصورة .

# الباب الثاني

## أدوات الاتصال

### مقدمة :

تناولت الأبواب الأربعة السابقة المراحل المختلفة التي ترتبط معا لتكون مجتمعة عملية العلاقات العامة . ومن الأهمية بمكان أن يتعرف ممارس العلاقات على الأدوات المختلفة التي يمكن إستخدامها في الاتصال .

وبصفة عامة فإن مضمون الاتصال يمكن أن يأخذ أحد ثلاثة أشكال هي الكلمة المطبوعة ، والكلمة المنطوقة أو المقولة ، والصورة . كما يمكن إستخدام ثلاث طرق هي : الاتصال الشخصي ، أو الوسائل التي يمكن التحكم فيها ، أو وسائل الاعلام العامة .

وبالنسبة للاتصالات الشخصية فإن أهميتها والدور الذي يلعبه الافراد فيها ليساً موضع جدل أو اختلاف ، وبالنسبة لوسائل الاعلام العامة التي يمكن أن يستغلها الممارس في الوصول إلى جمهوره فإنها تقع خارج نطاق سيطرته المباشرة . وذلك لأن المساحة أو الوقت في هذه الوسائل يتنافس عليهما مع الآخرين ووفقاً للشروط التي تضعها إدارة هذه الوسائل. هذا بالإضافة إلى مشاكل التعامل مع هذه الوسائل . ولذلك فإننا سنتناول في هذا الباب الوسائل التي يمكن التحكم في مضمونها أو محتوياتها بواسطة من يقوم بالاتصال ، والتي يتوقف تأثيرها على مهارته وفي موضع متقدم سيكون هناك مجال للكلام عن وسائل الاتصال العامة .

## أولاً : الكلمة المطبوعة :

هناك عدد من الأدوات أو الوسائل التي يمكن ان تستخدم لنقل الكلمة المطبوعة ونبيئها فيما يلي :

### ١ — المطبوعات الداخلية House publications

إن تنوع المطبوعات الداخلية يجعل منها وسيلة أساسية بحيث يمكن اعتبارها « قوة عمل » ، وليس مجرد بوق megaphone للإدارة ليس لها قوة ملموسة . وتمتاز المطبوعات الداخلية بالخاصيتين الآتيتين :

( أ ) أنها تقابل الحاجات الخاصة بمختلف أنواع المنظمات . فبصرف النظر عن حجم المنظمة أو طبيعة نشاطها فإنها يمكن ان تستخدم المطبوعات الداخلية . فهذه الوسيلة تمكن المنظمة من أن تقول ما لديها من خلال وسيلة واحدة : وعلى الورق ، وبكلماتها هي . وبطريقتها التي تختارها . وبدون تدخل من الغير . ولكن في جميع الحالات فإن مشوئ العلاقات العامة يجب أن يضمن لهذه المطبوعات ان تقرأ وأن تصدى .

( ب ) انه يمكن توجيه هذه المطبوعات إلى فئات جماهيرية متباينة مثل العاملين والمستهلكين والمهنيين والموزعين وغيرهم . غير ان الوضع الغالب هو توجيهها إلى جمهور « عاملين » .

وتعتبر المطبوعات الداخلية من أهم مكونات برنامج لعلاقات العامة . وتعتبر بمجة المنظمة هي شكل الغالب على المطبوعات الداخلية ، وان كان تبعض يأخذ شكل الصحيفة أو الخطابات الإخبارية news letters . ومن الطبيعي ان يتفاوت مضمون هذه المطبوعات من منظمة إلى أخرى بشكل كبير .

ومن الممكن ان يتم توزيع هذه المطبوعات مجاناً أو بمقابل . وفي بريطانيا يقوم ٢٥٪ تقريباً من المشروعات الصناعية التي تنشر مجلات خاصة بها ببيعها بدلاً من توزيعها مجاناً . وتتفاوت هذه المشروعات من حيث الحجم فهي تضم المشروعات الكبرى مثل شركة البترول البريطانية B P وفورد وشل وجنس ، وكذلك المشروعات الأصغر حجماً . وتستند وجهة النظر التي تؤيد بيع هذه المطبوعات إلى انه من الناحية النفسية يشعر العاملون بقيمة أكبر لها عندما يحصلون عليها بمقابل ولو كان ثمناً رمزياً ، ومما لا شك فيه ان لهذا المنطق وجهته .

ولا يقل اختلاف مضمون المطبوعات الداخلية عن اختلاف الشكل . وهناك وجهة نظر في هذا الصدد :

( أ ) أن المحتوى أو المضمون يجب ان يتمشى مع اهتمامات الناس ، أى الأخبار التي تتعلق بهم .

( ب ) الثانية فهي أن المضمون يجب أن يعبر عن ما يريد البشر أن يعرفه القراء . أى أخبار المنظمة وأهدافها .

ويتبادى البعض بقوة بمعرض وجهات نظر الإدارة في الأمور واتقضاها السياسية والاجتماعية العامة . بينما يرى آخرون وينفس النقوة ضرورة البعد عن الأمور الخلافية والداخلية .

وفيما إلى عدد من الخطوط الإرشادية عامة التي تفيده في تحديد مضمون المطبوعات الداخلية :

( أ ) أن عند المطبوعات يجب ان نشع حاجات كل من المنظمة وبنائها .



(ب) أنها يجب أن تتضمن بيانات مفيدة وذات معنى وليس مجرد احاديث عرضيه .

(ج) إذا كانت ستوزع خارجياً ، فيجب ان تصل إلى قادة الرأي في الجماعات .

(د) أنها يجب أن تجمع بين إهتمام كل من الإدارة والمحرر أو المستشار المشوّل عنها .

ويحاول معظم المحررون التوصل إلى حلول عملية وسطى للتوفيق بين ما تريد المنظمة جماهيرها ان تعرفه ، وما تريد هذه الجماهير نفسها ان تعرفه . وإذا نظرنا إلى مطبوعات المنظمة فإنها تعبر عن قنّه مباشرة إلى جماهير محدده وليس مجرد أداة غامضة « لرفع المعنويات » ؛ ولتبرير النفقات والمجهود اللذين تتطلبهما فإن هذه المطبوعات يجب ان تحقق شيئاً مفيداً للجهة التي تقوم بالاتفاق . وليس هناك خلاف على ان المطبوعات في حد ذاتها ليس لها قيمة ، وإنما تتوقف كل قيمتها على ما يضعه فيها المحرر مسترشداً في ذلك بأهداف محددة . والمحرر الذكي لا يخلط بين جذب القارئ من ناحية وهدف ومادة المطبوعات من ناحية أخرى . وباختصار يمكن القول بأن مادة ومحتوى أى مطبوع يحددان شخصيته وتأثيره إلى حد كبير .

ويمكن توفير الاتصال المتبادل بين المنظمة وجماهيرها من خلال هذه المطبوعات أى جعل المطبوعات الداخلية وسيلة اتصال متبادله ، وذلك عن طريق تشجيع القراء على إرسال الأسئلة والاستفسارات ، وكذلك القيام باستقصاءات الاتجاهات ثم نشر الردود على الأسئلة والاستفسارات ونتائج الاستقصاءات غير ان اقناع الإدارة بهذا الاتجاه ليس أمراً سهلاً ، ولا يقل عنه صعوبة جعل القراء يرسلون أسئلة إلى المحرر .

## ٢ - الكتب والكتيبات والنشرات :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع منها :

(١) الكتيبات الاخباريه او التي تعلم indoctrinate من يقرأها شيئاً جديداً . ومن الأمثلة على ذلك الكتيبات التي ترحب بالعاملين الجدد في المنظمة ، والتي عادة ما يطلق عليها كتيبات المبتدئين . وتهدف إلى مساعدتهم على البدء في الطريق الصحيح . انها تجربهم بقواعد اللعبة والقوائد التي تعود عليهم من الالتزام بهذه القواعد . ومنها أيضاً ما يوجه إلى زوار المنظمة بقصد تعريفهم بأهدافها وسياستها وأنشطتها .. الخ .

(ب) كتيبات الدليل . ويمكن ان يكون هذا النوع ايضاً مفيداً للعاملين الجدد وهي تشرح لهم نظم التأمينات الإجتماعية والجماعية ، نظام الاقتراحات ، نظام الخدمة الطبية ، المشاركة في الربح ، نظام الأمن الصناعي ، نظام الاسكان ، نظام الخدمات الترفيهية . وتساعد هذه الكتيبات العاملين في الوصول إلى المعلومات المحددة بسهولة . وتوفر هذه الكتيبات الوقت ، كما أنها تشجع على الاحساس بفائدة الانتماء إلى المنظمة .

(ج) الكتيبات المتعلقة بالمنظمة . ويركز هدف الكتيبات على عرض وتقديم شخصية المنظمة وفلسفتها ككل . ويتعلق موضوعها بتاريخ المنظمة ، إنجازاتها ، توسعاتها ونموها . مساهمتها في حل مشاكل المجتمع والقضايا العامة .

ويتنوع شكل هذه الكتيبات بنفس درجة تنوع شكل المطبوعات الداخلية . ومن العوامل التي تؤثر في ذلك : الظروف المالية للمنظمة ، حجم التوزيع ، الانطباع أو الأثر الذي يراد إحداثه لدى الجمهور ، الأهمية التي تعطيها الإدارة للوسيلة ، المناسبة التي تظهر فيها . وفي غالبية الأحوال ترغب المنظمات أن يكون للكتيبات مظهر جذاباً يعكس نجاحها ولذلك فإنها تتجاوز عن عنصر التكلفة . وقد يرجع السبب في ذلك إلى الاقتصاد في إصدار هذه الكتيبات على المناسبات الخاصة .

والنوع الشائع منها هو الذي يعطى صورة عامة عن المنظمة ككل . ومن الأمثلة على ذلك التقويم الذي تصدره الجامعات ، كتقويم جامعة القاهرة الذي يتضمن تاريخها . كلياتها ، الأقسام العلمية بكل كلية ، الدرجات العلمية التي تمنحها ، الجوائز والمكافآت التي تقدمها ، ... الخ.

وهناك أكثر من وسيلة لتوزيع هذه الكتيبات على الفئات الجماهيرية . ولكن ما يجب تذكره هو أن هذه الكتيبات مكلفة أو مساعدة فقط . وإذا كنا قد ذكرنا أنها تصنع للعاملين الجدد فهي لا تغني أبداً عن الاتصال بشخصي . إن العضو الجديد يتعرف على المنظمة من خلال أشخاص وليس من خلال كتب فقط .

ومن النقاط التي يجب مراعاتها في هذا المجال ما يلي :

- ( أ ) هل نوع الكتيب يلبي حاجة المنظمة ؟
- ( ب ) هل سيتم بيعه أم أنه سيوزع مجاناً ؟
- ( ج ) ما هو نوع وشكل الغلاف ؟
- ( د ) ما هي طريقة التوزيع المناسبة ؟
- ( هـ ) هل يساهم في تحقيق الأهداف الأساسية للعلاقات العامة ؟

## ٢ - الخطابات والرسائل :

تمثل الخطابات والرسائل الشخصية ( تحريراً وتوزيعاً ) العمود الفقري للاتصالات الداخلية للمنظمات . فالخطابات يمكن استخدامها في خلق نوع من الاتصال المباشر السريع مع الفئات الجماهيرية المحددة : ويمكن استخدامها بشكل منتظم أو في مناسبات معينة .

وفي الصناعة يمكن استخدام الخطابات والرسائل كوسيلة مكملة للمطبوعات الداخلية التي تعتبر أبطأ وأقل تكراراً . وهي تمثل فرصة لإدارة المنظمة لأن تتحدث إلى العامل وأسرته . وتمتاز هذه الوسيلة بأنها :

- |             |                               |
|-------------|-------------------------------|
| - غير مكلفة | - غير رسمية                   |
| - سرية      | - شخصية وموجهة بالألفة        |
| - مباشرة    | - تخلق شعوراً بالاهتمام وتنفذ |

والنوع الرئيسى من الخطابات التي تستخدم لأغراض العلاقات العامة هو ما يكتب بواسطة المدير العام أو رئيس أحد الأقسام لتوزيعه على العاملين . والهدف هو خلق اتصال مباشر لسد الفجوة بين الرئيس الأعلى وأولئك الذين لا تسمح لهم الظروف برويته بالقدر الذي يرغبونه . كما أن هناك الخطابات التي تخرج من المنظمة إلى قادة الرأي في المجتمع وأعضاء بعض المهن كالطب أو التعليم ، ويمثل الشعب ، والموردين ، ومحررى الصحف .. الخ .

## ٤ - لوحة الاعلانات والملصقات :

وتعتبر هذه من الوسائل واسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنظمات . وتعتبر وسيلة جيدة لتأكيد البيانات التي يتم تداولها بين العاملين . كما أنها تسهل الوصول إلى الجمهور الداخلى للمنظمة ، وتقلل من الشائعات

أو المعلومات التي لا أساس لها ويمكن أن تجذب لوحات الاعلانات الاهتمام إذا تم تجديدها والحفاظ على جذب الانتباه . بحيث لا تكون الأخبار التي تتضمنها متقدمة أو غير ذات موضوع . لأن مما يسبب ضيق القارئ رؤية نفس اللوحة بشكل متكرر بعد أن يصح ما عليها مجرد تاريخ .

### ٥ - حامل البيانات :

يستخدم حامل البيانات بالنسبة للمطبوعات التي تهدف إلى تثقيف العاملين ورفع معنوياتهم أساساً . وقد بدأتها شركة جرال موتورز في عام ١٩٤٨ واعتبرتها بمثابة « كافيتريا للأفكار تقدم الغذاء العقلي والمعنوي للعاملين » ثم انتشرت بسرعة هائلة في مختلف أنواع المنظمات . وهي عبارة عن حامل يتكون من عدد من الأرفف التي توضع عليها المطبوعات المراد تداولها وترك لكي يأخذ منها كل شخص ما يريد . وغالباً ما توضع في صالات الاستقبال أو المدخل الرئيسي . ومن نشأت أن يكون العدد الذي يوضع عليها يغطي ما بين ٥٠ - ٨٠٪ من العدد الإجمالي للعاملين . وتمتاز هذه الوسيلة بما يلي :

- التقاط هذه المطبوعات إحتبارياً أفضل من فرضها عليه .
- يمكن وضع مدى واسع من المواد عليها تساهم في توسيع معرفة العاملين .
- أخذها وقراءتها في المنزل تسمح لكل أعضاء الأسرة بروتيتها .
- وسيلة توزيع سريعة فكل إدارة من الاتصالات السريع في حالة الضرورة .

## ٦ - الاعلان عن المؤسسة :

تحتاج المؤسسة التي تريد الدعاية لنفسها إلى شراء مساحة أو وقت معين . أى اللجوء إلى الاعلان . وقد بدأ استخدام الاعلان أولاً في المجال التجارى ، أى ترويج بيع السلع والخدمات ، ثم امتد استخدامه إلى مجال العلاقات العامة . وهناك أكثر من تسمية نطلق على هذا النوع من الاعلان مثل : الاعلان عن المؤسسة ، وعلان الخدمة العامة : وعلان العلاقات العامة . وهو اعلان لنشر المعلومات أو ترويج تغيير الرأى .

وتتمثل الناحية الايجابية الرئيسية فى الاعلان فى أنه يمكن المنشأة من أن تقول ما تريد بكلماتها هى ، وفى الوقت الذى تختاره ، وللجمهور الذى تستهدفه . فالتعنوان الرئيسى والمضمون يكتبان تماماً بالطريقة التى يريد المعلن أن يظهر بها . سواء كان ذلك طباعة أو على الهواء . أما الجانب السلبي فيتمثل فى أن المواطن يعرف تماماً أن هذا اغراء مدفوع ، وبالتالي فإن المقاومة يمكن أن تزيد، أما الأخبار فإنها لاتعانى من هذا الضعف .

ومن الأمثلة على استخدام الإعلان فى مجال العلاقات العامة حملات تنظيم الأسرة ، حملات التطعيم التوقية ، ترويج استخدام ربط حزام الأمان عند قيادة السيارة ، حملات محاربة التدخين . ويقدر ما خصصته الحكومة البريطانية فى بداية السبعينات للاتفاق على الحملات الاعلامية العامة بحوالى ٧ مليون جنيه استرلينى .

ويعتبر الاعلان وسيلة متنوعة الاستعمالات ، ويمكن ذكر ما يلى على سبيل المثال :

- العلاقات مع المجتمع المحلى - افتتاح مصنع . توسع . إحتفالات الشركة .

- إعلانات الحصول على العاملين الجدد .
- المنح الدراسية والبحث والمسابقات ؛
- الاعلانات المتعلقة بسياسة المنظمة .
- سجلات الإنجاز .
- المناسبات القومية والدينية .

وهناك عدد من القواعد التي تحكم فاعلية إعلانات العلاقات العامة .  
فعند اعداد الصيغة الاعلانية يجب مراعاة ما يلي :

- الصراحة والأمانة .
- ذكر الموضوع مباشرة للفرد الذي يعنيه ويلغته .
- بساطة ووضوح الكلمات المستخدمة .
- التركيز على موضوع واحد في الوقت الواحد .
- الاقتصاد في استخدام الأرقام — لمجرد التوضيح أو إعطاء أمثلة .
- عدم التعالي عند مخاطبة الجمهور وكذلك إحترام ذكاء الجمهور .

### ثانياً — الكلمة المنطوقة أو المقولة :

هناك عدة وسائل يمكن استخدامها في مجال الكلمة المنطوقة مثل  
الاجتماعات ، والمتحدثين من داخل أو خارج المنظمة ، والاذاعات  
الداخلية ، وخطوط التليفونات .

ولما كان الشكل الشائع من هذه الوسائل ، في البيئة المصرية هو  
الاجتماعات فاننا سنقتصر الكلام عليه .

وتوفر الاجتماعات الفرصة لجمع الناس معاً وجهاً لوجه . وهو بقدر  
ما يتيح للإدارة الفرصة للتعبير عن وجهة نظرها ، فانها توفر لها الفرصة .

لكى تستمع إلى آراء ووجهات نظر الآخرين . فالاجتماعات التى تدار بعناية ينتج عنها اتصال متبادل ( أى مزدوج الاتجاه ) ويمكن أن تكون بديلا أو مكملا للوسائل المطبوعة . واكثر الاجتماعات جاذبية هو اللقاء العام حيث يشرح رئيس مجلس الإدارة تقريره السنوى للعاملين ، أو عييد الكلية الأنشطة التى ستأمرس خلال العام ونظام سير العمل وهكذا .

### ثالثا — الصوت والصورة :

وهناك أكثر من وسيلة يمكن إستخدامها فى هذا المجال مثل الأفلام والدوائر التلفزيونية .

وقد بدأ استخدام الأفلام والشرائح منذ بداية هذا القرن ومنذئذ وهى تنتشر وتزداد . ثم جاء ظهور التليفزيون ليحز من ذاك . وهناك عدد من نقاط القوة الواضحة التى ترتبط بهذه الوسيلة ومنها :

— الجمع بين تأثير الصوت والصورة والحركة واللون والموسيقى .  
— القدرة على تقديم وعرض معان معينة من خلال الحركة مما قد يتعذر وصفه بوضوح من خلال الكلمات أو الطباعة .

— تركيز الاهتمام على الرسالة طول فترة العرض .

— توضيح الزمن فى أى عملية أو مجموعة عمليات .

— تمثيل تسجيلا للأحداث يمكن إعادة عرضه أكثر من مرة .

— القدرة على تكبير أو تصغير الأشياء .

— أنها تترك للشخص أن يشاهد بنفسه ومن ثم تقوى الفكرة القائلة « من رأى شيئا صدقه » .



ونظراً لضخامة التكلفة والمجهود اللذين ينطوي عليهما إعداد فيلم جيد ، يجب على إدارة العلاقات العامة أن تقيم وتحدد الهدف من الفيلم والجمهور المحتمل . وهناك عدد من الأسئلة التي يحسن الأجابة عليها في هذا الصدد :

— لماذا نعد الفيلم ؟

— ما هي الجماعات التي نريد الوصول اليها من خلاله ؟

— ما هي الميزانية المطلوبة للإنتاج والتوزيع ؟



## المادة الثالثة

المادة - مع الجمهور الداخلي

- \* مقدمة \*
- \* أهداف العلاقات مع الجمهور الداخلي \*
- \* العلاقة الأساسية \*
- \* ما يريد العاملون معرفته \*
- \* دور الاتصال الفعال \*
- \* كسب قبول العاملين \*
- \* دور رجل العلاقات العامة \*
- \* أهمية الاتصال الشخصي \*
- \* أهمية المشاركة \*



## الباب التاسع

### العلاقات مع الجمهور الداخلي

#### مقدمة

يعتبر العنصر البشري هو العنصر الحاسم الذي يتوقف عليه نجاح أى منظمة من المنظمات. فبعد أن كان ينظر إليها على أنها مجرد أداة لأهمية الأولى، ومن الأفراد والإجراءات، أصبحت النظرة الآن هي أن المنظمة هي أفراد بالدرجة الأولى، ثم أدوات ومهام وهياكل (١).  
وعلى هذا الأساس، فإن العلاقة بين المنظمة والجمهور الداخلي

وإلى جانب تغير النظرة إلى العنصر البشري، تغيرت أيضاً نظرة العاملين في المنظمات. كان عنصراً آخر من العوامل المؤثرة على المنظمة الاهتمام بالعاملين. ففي جمهورية مصر هناك منظمات يزيد عدد العاملين فيها على عشرات الآلاف وذلك مثل شركة مصر للغزل والنسيج، بالبحلة الكبرى، وشركة الحديد والصلب المصرية، وشركة مصر للألومنيوم، وشركة السكر والبقطيون للصناعات الكيماوية.

يضاف إلى ذلك أن العاملين هم الذين يمثلون المنظمة أمام الفئات الجماهيرية المختلفة ويتكلمون باسمها. ولا يتوقع أن يقوم هؤلاء العاملون بمثل منظماتهم ما لم تكن العلاقات معهم جيدة أولاً.

١- Leavitt, H. et. al., The organizational world, Harcourt Brace (١)

Jovanovich, Inc., N.Y., 1973, P. 7.

٦٧ : ١٧ ر.هـ. وقيل أيضاً وقيل أيضاً وقيل أيضاً (١)

ومحصلة ذلك كله هو أن تكون العلاقات العامة مع العاملين ( الجمهور الداخلي ) ، في مقدمة برامج العلاقات العامة .

### أهداف العلاقات مع الجمهور الداخلي :

يهدف برنامج العلاقات مع الجمهور الداخلي إلى تحقيق أهداف متعددة منها ما يلي ( ١ ) :

١ - تحسيس الوعي بين العاملين ، وتعريفهم بالدور الذي يقومون به للمنظمة ومساهمتهم في الاقتصاد القوي . وكذلك تعريفهم بآثار زيادة الأجور التي لا يقابلها زيادة في الإنتاج .

٢ - رفع الكفاية الانتاجية للعاملين مما يزيد أرباح المنظمة أو زيادة كفاءة إستغلال الموارد .

٣ - تخفيض معدل دوران العمل . فهناك مزايا واضحة ترتب على استقرار عنصر العمل .

٤ - إجتذاب العناصر الممتازة من العاملين . فعندما تكون علاقة المنظمة بالعاملين فيها طيبة فإن هذا يجلب إليها العناصر الممتازة .

٥ - رفع الروح المعنوية للعاملين ، نتيجة الاحساس باهتمام الإدارة بأمرهم .

### العلاقة الأساسية :

إن الوصول إلى الجمهور الداخلي ليس أمراً سهلاً ، حيث أن علاقات العمل توفر إتصالاً يومياً . هذا بالإضافة إلى وجود عدد كبير من الأدوات

التي يمكن استخدامها في الوصول اليه والتي تناوناها في الباب السابق . غير أن فاعلية هذه الأدوات تتوقف بدرجة أكبر مما يعتقد البعض على ما اذا كانت علاقات العمل جيدة أصلاً . وبمعنى آخر فانها تتوقف على ما اذا كان الجمهور الداخلي راعياً في الاستقبال receptive ومستجيباً responsive . فقبل أن يكون هناك اتصال فعال بالعاملين يجب أن يكون هناك مناخ من الثقة ، ويتوقف بناء أو تصدع هذا المناخ على التصرفات اليومية لأولئك الذين يبدون السلطة .

وينبغي النظر الى الاتصال على أنه أداة من أدوات القيادة : ويبدأ هنا من الإدارة العليا . فالرئيس الأعلى هو الذي يبنى أولاً المناخ المناسب للاتصال . وهو الذي يبدأ ويساهم بلور فعال في برنامج الاتصال الكلي . ويجب أن يكون الاتصال موجوداً على جميع المستويات الإدارية ، في المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء .

وهناك حاجة ملحة الى الاتصالات من أسفل إلى أعلى بدرجة كافية . إلى بجانب توفير قنوات التقلية العكسية . فمثل هذه التقلية العكسية تكشف دائماً عن حاجة أفراد المنشأة إلى بيانات أكثر مما يحصلون عليه عادة . كما تظهر أيضاً وجود اختلاف بين وجهة نظر الإدارة والعاملين . ففي بحث شمل المشرفين والعاملين في ٢٤ مصنعاً في الولايات المتحدة الأمريكية ، ظهر أن المشرفين يعتقدون أن الأجور المرتفعة هي أهم ما يريده العاملون . بينما ذكر العاملون أن تكثير العمل المنتج هو ما يريدونه أولاً . وفي بحث آخر قام فيه المديرون بترتيب أنفسهم كما قام مروضهم بترتيبهم ، واتضح أن الرؤساء كانوا ينظرون إلى أنفسهم كرؤساء أفضل مما كان يرأهم المروضون . . بمعنى المثال أجمع المديرون على أنهم يشجعون المروضين على اقتراح الأفكار الجديدة ، بينما كانت نسبة





أهمية الحاجة إلى الانتماء **need to belong** فكل إنسان يحتاج إلى انتماء إلى جماعة أو جماعة أخرى. فالقرد يريد أن ينتمي إلى الجماعة. وإذا لم ينتمي إلى جماعة أو جماعة أخرى فإنه يشعر بالوحشة والقلق. وهذا هو معنى الحاجة إلى الانتماء. **need for accomplishment** - الحاجة إلى الانجاز. فالقرد يريد أن يشعر أنه يساهم في تحقيق أهداف ذات قيمة وتقع في نطاق قواه. **need for self-esteem** - الحاجة إلى تحقيق الذات. فالقرد يريد أن يشعر أنه يحقق أهدافه.

٢ - الحاجة إلى الانتماء **need for acceptance** فالقرد يريد أن يشعر أنه مقبول في الجماعة. **need for security** - الحاجة إلى الأمان. فالقرد يريد أن يشعر أنه آمن. **need for creativity** - الحاجة إلى الخلق. فالقرد يريد أن يشعر أنه يخلق. **need for self-esteem** - الحاجة إلى تحقيق الذات. فالقرد يريد أن يشعر أنه يحقق أهدافه. **need for acceptance** - الحاجة إلى القبول. فالقرد يريد أن يشعر أنه مقبول في الجماعة. **need for security** - الحاجة إلى الأمان. فالقرد يريد أن يشعر أنه آمن. **need for creativity** - الحاجة إلى الخلق. فالقرد يريد أن يشعر أنه يخلق. **need for self-esteem** - الحاجة إلى تحقيق الذات. فالقرد يريد أن يشعر أنه يحقق أهدافه.

٣ - الحاجة إلى الخلق **need for creativity** فالقرد يريد أن يشعر أنه يخلق. **need for self-esteem** - الحاجة إلى تحقيق الذات. فالقرد يريد أن يشعر أنه يحقق أهدافه. **need for acceptance** - الحاجة إلى القبول. فالقرد يريد أن يشعر أنه مقبول في الجماعة. **need for security** - الحاجة إلى الأمان. فالقرد يريد أن يشعر أنه آمن. **need for creativity** - الحاجة إلى الخلق. فالقرد يريد أن يشعر أنه يخلق. **need for self-esteem** - الحاجة إلى تحقيق الذات. فالقرد يريد أن يشعر أنه يحقق أهدافه.

وقد أدى تقدم الآلية في نظام الانتاج إلى أن توفر عمل يحل محل تحديا ويوفر الاشباع للعامل قد أصبح من أهم المشاكل التي تواجه الإدارة المعاصرة وليس هناك حل سهل لهذه المشكلة . فهل سيستمر الانسان خلال المائة سنة القادمة في إستنفاد طاقته في أعمال روتينية أو لا ترضى مهارته وكفاءته ؟ كيف سيصبح آنذاك ؟ أليس العمل جزء أساسياً من وجود الانسان بحيث لا ينبغي تخفيضه إلى شيء لا ذلالة له ؟

وبالنسبة لمن يريد أن يقيم اتصالاً فعالاً مع العاملين يجب أن ينظر إلى العمل من وجهة نظرهم ووفقاً لمعاييرهم وحاجاتهم .

ومن المشاكل الصعبة الأخرى التي يجب مواجهتها التعامل مع الاعداد المتزايدة من العاملين ، ذوي الياقات البيضاء ، بحيث لا يجب إغفالهم في الاتصالات . فهناك بطء في تحرك ذوي المؤهلات العليا إلى المستويات الأعلى من ناحية ، وهناك صراع على المكانة والمركز الأعلى من ناحية أخرى . إن الإدارة يجب أن تشجع مطلبيين ، راسخين في آن واحد هما : إعطاء الوظيفة والمكانة للشخص ، وعدالة تكافؤ الفرص ، وتوفير هذه الأشياء بخلاف علاقات عملية . حيث أنها تشجع حاجة الفرد إلى الأمان والأهمية والتفرد وصداقة الآخرين .

### ما يريد العاملون معرفته :

إذا كانت سياسة شؤون العاملين والعلاقات الانسانية تعتبر مسئلة إلى حد كبير عن توفير الأساس السليم للعلاقات الطيبة مع الجمهور الداخلي ، فإن إدارة العلاقات العامة هي المسئولة عن شرح وتفسير هذه السياسات . ويساعد على بناء علاقه عملية معهم . كما تعرف على نوع البيانات التي يريدون الحصول عليها وامدادهم بها ، أي إشباع حاجتهم إلى البيانات .

وتختطف هذه المعلومات والبيانات من منشأة الأخرى ، وفيما يلي أهم هذه الموضوعات (١) :

- ١ - سياسة التوظيف :
- ٢ - إيرادات الشركة وأرباحها .
- ٣ - تاريخ المنشأة .
- ٤ - شخصيات المديرين والرؤساء .
- ٥ - منتجات الشركة واستخداماتها .
- ٦ - الأبحاث العلمية التي تقوم بها الشركة .
- ٧ - خطط التوسع .
- ٨ - مستقبل الصناعة ومستقبل الشركة .
- ٩ - التنظيم الإداري للشركة وعلاقة الأقسام ببعضها .

#### دور الاتصال الفعال :

كلما كبر حجم المنشأة كلما زادت احتمالات عدم التكيف والاحباط . فغياب الترابط الإجتماعي يجعل الكثير من العاملين يسألون أين مكانى الملام؟ ما هى فكرة رئيسى عني ؟ كيف أكون ناجحاً أو أكثر نجاحاً ؟ والاتصالات التي تجيب على هذه الأسئلة تساعد على تقليل القلق ، وتحقق الإحساس بالأمان ، كما توفر الرضا عن العمل . ولكن هذه الاتصالات المزدوجة الاتجاه أو المتبادلة تعتبر أمراً صعباً - الاتصال من رئيس الجامعة إلى الطلاب : من التمثيل العزم إلى الجنود ، من رئيس مجلس الإدارة إلى العمال . وهكذا كلما تمت المنظمة في الحجم والتعقد تصبح الاتصالات الداخلية أكثر تعقيداً وأكثر صعوبة . فمثلاً نجد أن تزايد أعداد الطلاب

---

(١) دكتور حسن أحمد توفيق ، المرجع السابق ، ص ٧٤ : ٧٥ .

المقبولين بالجامعات - بلغم معروفاته وديوانه - يفتقران بهما من كل نظر وهو  
أنه يهذب بزل الطلاب وهيئة التدريس والإداريين عن بعض مبادئ الشبكة  
عامة ، ويتمثل حلها في توفير نظام اتصال مصمم وفقاً لاحتياجات كل  
منظمة . ومثل هذا النظام يجب أن يشجع على الأقل خمس حاجات أساسية  
وهي :

- ١ - أن يخلق وعياً بين جميع العاملين بأهداف المنظمة .
- ٢ - إحاطة جميع الأفراد علماً بالتطورات المتصلة التي تؤثر على المنظمة والعاملين .

- ٣ - زيادة فاعلية جميع العاملين في أداء وظائفهم .
- ٤ - تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة والأهداف التي يرسدها .
- ٥ - إرضاء حاجة العاملين إلى الاتصال بالآخرين داخل المنظمة وخارجها .

وهناك اتجاه نحو زيادة الاهتمام بالاتصالات بالوسائل التالية :  
عليها ، ويقوم هذا الاهتمام على عدد من الأمور أساسية للمنظمة مثل :  
١ - تحديد الأهداف العامة للمنظمة .  
٢ - تحديد الأهداف الخاصة بكل قسم .  
٣ - تحديد الأهداف الخاصة بكل فرد .  
٤ - تحديد الأهداف الخاصة بكل فريق .  
٥ - تحديد الأهداف الخاصة بكل مشروع .  
٦ - تحديد الأهداف الخاصة بكل خطة .  
٧ - تحديد الأهداف الخاصة بكل برنامج .  
٨ - تحديد الأهداف الخاصة بكل سياسة .  
٩ - تحديد الأهداف الخاصة بكل استراتيجية .  
١٠ - تحديد الأهداف الخاصة بكل فلسفة .  
١١ - تحديد الأهداف الخاصة بكل ثقافة .  
١٢ - تحديد الأهداف الخاصة بكل سلوك .  
١٣ - تحديد الأهداف الخاصة بكل عادات .  
١٤ - تحديد الأهداف الخاصة بكل تقاليد .  
١٥ - تحديد الأهداف الخاصة بكل مبادئ .  
١٦ - تحديد الأهداف الخاصة بكل قيم .  
١٧ - تحديد الأهداف الخاصة بكل أخلاق .  
١٨ - تحديد الأهداف الخاصة بكل معتقدات .  
١٩ - تحديد الأهداف الخاصة بكل أفكار .  
٢٠ - تحديد الأهداف الخاصة بكل مشاعر .  
٢١ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٢٢ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .  
٢٣ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٢٤ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .  
٢٥ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٢٦ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .  
٢٧ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٢٨ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .  
٢٩ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٣٠ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .

وهناك اتجاه نحو زيادة الاهتمام بالاتصالات بالوسائل التالية :  
عليها ، ويقوم هذا الاهتمام على عدد من الأمور أساسية للمنظمة مثل :  
١ - تحديد الأهداف العامة للمنظمة .  
٢ - تحديد الأهداف الخاصة بكل قسم .  
٣ - تحديد الأهداف الخاصة بكل فرد .  
٤ - تحديد الأهداف الخاصة بكل فريق .  
٥ - تحديد الأهداف الخاصة بكل مشروع .  
٦ - تحديد الأهداف الخاصة بكل خطة .  
٧ - تحديد الأهداف الخاصة بكل برنامج .  
٨ - تحديد الأهداف الخاصة بكل سياسة .  
٩ - تحديد الأهداف الخاصة بكل استراتيجية .  
١٠ - تحديد الأهداف الخاصة بكل فلسفة .  
١١ - تحديد الأهداف الخاصة بكل ثقافة .  
١٢ - تحديد الأهداف الخاصة بكل سلوك .  
١٣ - تحديد الأهداف الخاصة بكل عادات .  
١٤ - تحديد الأهداف الخاصة بكل تقاليد .  
١٥ - تحديد الأهداف الخاصة بكل مبادئ .  
١٦ - تحديد الأهداف الخاصة بكل قيم .  
١٧ - تحديد الأهداف الخاصة بكل أخلاق .  
١٨ - تحديد الأهداف الخاصة بكل معتقدات .  
١٩ - تحديد الأهداف الخاصة بكل أفكار .  
٢٠ - تحديد الأهداف الخاصة بكل مشاعر .  
٢١ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٢٢ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .  
٢٣ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٢٤ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .  
٢٥ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٢٦ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .  
٢٧ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٢٨ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .  
٢٩ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٣٠ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .

رأى أن هناك اتجاه نحو زيادة الاهتمام بالاتصالات بالوسائل التالية :  
عليها ، ويقوم هذا الاهتمام على عدد من الأمور أساسية للمنظمة مثل :  
١ - تحديد الأهداف العامة للمنظمة .  
٢ - تحديد الأهداف الخاصة بكل قسم .  
٣ - تحديد الأهداف الخاصة بكل فرد .  
٤ - تحديد الأهداف الخاصة بكل فريق .  
٥ - تحديد الأهداف الخاصة بكل مشروع .  
٦ - تحديد الأهداف الخاصة بكل خطة .  
٧ - تحديد الأهداف الخاصة بكل برنامج .  
٨ - تحديد الأهداف الخاصة بكل سياسة .  
٩ - تحديد الأهداف الخاصة بكل استراتيجية .  
١٠ - تحديد الأهداف الخاصة بكل فلسفة .  
١١ - تحديد الأهداف الخاصة بكل ثقافة .  
١٢ - تحديد الأهداف الخاصة بكل سلوك .  
١٣ - تحديد الأهداف الخاصة بكل عادات .  
١٤ - تحديد الأهداف الخاصة بكل تقاليد .  
١٥ - تحديد الأهداف الخاصة بكل مبادئ .  
١٦ - تحديد الأهداف الخاصة بكل قيم .  
١٧ - تحديد الأهداف الخاصة بكل أخلاق .  
١٨ - تحديد الأهداف الخاصة بكل معتقدات .  
١٩ - تحديد الأهداف الخاصة بكل أفكار .  
٢٠ - تحديد الأهداف الخاصة بكل مشاعر .  
٢١ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٢٢ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .  
٢٣ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٢٤ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .  
٢٥ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٢٦ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .  
٢٧ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٢٨ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .  
٢٩ - تحديد الأهداف الخاصة بكل رغبات .  
٣٠ - تحديد الأهداف الخاصة بكل احتياجات .

بالتالي ، فإن العاملين الذين يعرفون قوتهم الحقيقي ، لا يمكنهم أن يكونوا أكثر فعالية  
وتفانياً في مناصبهم .

وَلَا تَشَكُّ أَنْ صَدَقَ هَلِمَ الْإِفْرَاضَاتِ لَيْسَتْ قَاطِعَةً مِنْ تَحْتَاجِ الْمَلِكِ بِمَحَوِّ  
الْمَكْر . وَبِرَى بِيَرِ دَوَّكِرْ أَنَّ مَعْظَمَ الْحَوَالِي إِعْلَاجِيَّةٌ لِلشُّرَكَاتِ بِمَحَوِّ  
بِسَبَبِ مِثْلِ هَذِهِ الْإِفْرَاضَاتِ الْخَاطِئَةِ وَمِنْهَا :

١- (أ) أَنَّ الْعَامِلِينَ وَالْإِدَارَةَ مُتَّفَقِينَ عَلَى الْعَوَاقِلِ الْمُتَعَلِّقَةِ بِالْمَوْجِبَةِ  
وَدَرَجَةِ أَمْتِنَتِهِمْ . وَلَقَدْ نَأْ رَغْبَتِي لَا نَبْدَلُهُ قَصْدِي وَلَوْ كُنْتُ  
بِأَنَّ هَذَا هُنَاكَ لَيْسَ بِمِثْلِ الْعَامِلِينَ وَالْإِفْرَاضَاتِ . بِنُظَرٍ كَالْمَكْرِبِ الْفَرَضِيِّ  
الْمَنْدُوبِ فِي الْإِفْرَاضَاتِ الْحَوَالِي وَتَقْلِيدِ رُوحَةِ لَبُونَةِ رُوحَتِهِمْ وَتَقْلِيدِ  
لَيْسَ هُنَاكَ عِلَاقَةٌ جَوْهَرِيَّةٌ بَيْنَ الْإِفْرَاضَاتِ الْعَامِلِينَ بِمَحَوِّ شَوْكِهِمْ  
وَدَرَجَةِ أَمْتِنَتِهِمْ . وَلَقَدْ نَأْ رَغْبَتِي لَا نَبْدَلُهُ قَصْدِي وَلَوْ كُنْتُ

وَلَا يَجِبُ أَنْ يَقْفِرَ الْقَارِءُ إِذَا لَمْ يَلْقَ إِسْمًا مَوْجِبًا أَوْ يَضَعُ بِرُوحَتِهِ  
الْإِفْرَاضَاتِ بِالْعَامِلِينَ نَحْوِ اسْرَافًا وَغَيْرِ ذَلِكَ . فَعَلَى الْمَكْرِبِ مِنْ ذَلِكَ  
هَذَا أَنَّهُ مُتَّفَقٌ عَلَى أَنَّ بَرَاغِ الْإِفْرَاضَاتِ الصَّالِحَةِ تَسَافِرُ فِي نَجَاحِ عَمَلِيَّاتِ  
فَعَلَى الْمَنْتَهَنَاتِ . أَمَّا ظُلُومُ الْقَلْبِ فَهَذَا الْقَصْدُ يَوْضَعُ الْأَمْرَ فِي نَصَابِهِ  
الْمَقُولِ ، وَلِلتَّخْيِيرِ مِنَ الْأَفْوَاقِ فِي التَّغَاوُلِ وَتَقْلِيدِ رُوحَةِ لَبُونَةِ رُوحَتِهِمْ

٢- قَوْلُهُمَا : تَقْلِيدُ رُوحَتِهِمْ

كَسِبَ قَبُولَ التَّخْيِيرِ :

فَهَذَا مِمَّا يَجِبُ التَّخْيِيرَ فِيهِ مِنَ الْإِفْرَاضَاتِ وَالْإِفْرَاضَاتِ صُورَتُهُ الْتَجَاجُ أَيْ مُنْطَبِ  
نُظَرٍ الْأَمْرَ فِي نَجَاحِ عَمَلِيَّاتِ فَعَلَى الْمَنْتَهَنَاتِ . أَمَّا ظُلُومُ الْقَلْبِ فَهَذَا الْقَصْدُ يَوْضَعُ الْأَمْرَ فِي نَصَابِهِ  
الْمَقُولِ ، وَلِلتَّخْيِيرِ مِنَ الْأَفْوَاقِ فِي التَّغَاوُلِ وَتَقْلِيدِ رُوحَةِ لَبُونَةِ رُوحَتِهِمْ

٣- التَّخْيِيرُ عَنْ الْأَهْتَامِ بِأُمُورٍ وَمَصَالِحِ الْعَامِلِينَ . وَغَيْرِهَا عَنِ الْبَيَانِ

أن هذا الاهتمام يجب أن يكون أصيلاً وليس عابراً أو سطحيًا . وكذلك مراعاة النواحي الإنسانية ، بأخذ الرغبات والخاوف التي يحس بها العاملون في الاعتبار في كل قرار أو تصرف .

٢- طريقة معالجة مشاكل العاملين . ويتطلب ذلك المراجعة الدورية لسياسات العاملين . وهذا يعني تعزيز الاهتمام أو النوايا بالتصرفات الفعلية فالإهتمام بصحة العاملين لا ينبغي أن يظل كمجرد شعار بل يجب أن يعزز بتوفير الإحتياجات المالية اللازمة واجراءات الأمن الصناعي . كما أن الإهتمام بالكرامة يعني استبعاد كل ما من شأنه أن يثير الشعور بالامتهان .

٣- ويمثل العنصر الثالث في تأكيد انسياب البيانات بين الإدارة والعاملين . ويستخدم في ذلك خطوط التنظيم إلى جانب الأدوات المساعدة . والمهدف هو تقوية علاقات العمل الشاملة .

وفي التطبيق يتطلب ذلك تبادل وجهات النظر ، كما يتطلب مجهوداً للتوفيق بين الخلافات من أجل المصلحة المشتركة . إن استخدام هذه العناصر يمكن المنظمة من الخروج من أكثر المواقف صعوبة .

### دور رجل العلاقات العامة :

نادراً ما تضم وظيفة العلاقات العامة وضع وتنفيذ سياسات خاصة بالعاملين ، حتى إذا وجدت استثناءات لذلك ، ففي معظم المنظمات لا يشترك المديرون الاستشاريون بشكل مباشر في الأمور العمالية مثل الترقيات والأجور والتدريب . وعلى الرغم من ذلك فإن إدارة العلاقات العامة لها دور في العلاقات الداخلية الطيبة . أنها تستطيع أن تساهم بالكثير . فدورها في العلاقات مع العاملين يتضمن ما يلي :

١- الاهتمام العام بنجاح المشروع .

- ٢ — الاتجاهات التي يعكسها العاملون كممثلين لمعلمتهم :
- ٣ — المسؤولية عن خلق بيئة مناسبة للعلاقات العمالية الجيدة .
- ٥ — المسؤولية عن تشجيع وتنفيذ الاتصالات المتبادلة بين الإدارة والعاملين .

وغالباً ما ينصب الاهتمام في إتصالات العاملين على البيع ، لهم :  
وينته هذا الى ضرورة وأهمية خلق واستخدام قنوات لانساياب آراء  
العاملين الى أعلى . اذ يجب أن تتاج الفرصة الكافية لكي يعبروا عن :

- ١ — ما يريدون معرفته عن أعمالهم ومنظمتهم ..
  - ٢ — ما يريدون أن تعرفه الإدارة عنهم والاشياء التي تضايقهم .
- وفي هذا الاطار يعمل رجل العلاقات العامة على خلق وترويج فهم  
وجهاً نظر العاملين لدى الإدارة .
- إن الإستفادة بمهارات العلاقات العامة في مجال الاتصال بالعاملين يحقق  
عدداً من المزايا من بينها :

- ١ — توافر امكانيات التعبير والكتابة .
- ٢ — استغلال امكانيات تأثير الألوان والصور في رسائلهم .
- ٣ — تضم الإدارة أفراداً لديهم القدرة على الخلق والتصور .
- ٤ — اندماج مديري الإدارات الأخرى ليسو بالضرورة انحصائيين  
في الاتصالات .

ومن ناحية أخرى فإن هناك بعض الأخطاء التي قد يقع فيها أفراد  
العلاقات العامة حينما يشاركون في العلاقات مع العاملين ومنها :

- ١ — الفصل في تحديد صورة واضحة للعامل .
- ٢ — التأثير على الثقة في الإدارة باتخاذ موقف معاد للثقافات .

٣- الميل إلى التفكير في شكل اتصالات طبقته من وجهة نظر  
إلى الإدارة على أنها طبقه من الأفكار وليست نشاطاً ضرورياً لجميع  
الوظائف الإدارية.

أهمية الاتصال الشخصي في الحياة اليومية وحيثية روح قيادته - ٥

نلاحظ

تشر تجربة المشروعات التي استطاعت تحقيق درجة عالية من النجاح  
في العلاقات مع العاملين إلى أن الاتصالات يمكن أن تكون من وجودها  
سليمة ، وإخبار العاملين بها وإستقبال ردود أفعالهم عليها من خلال  
الاتصال الشخصي المباشر . وفي هذه المشروعات ينظر إلى الاتصالات  
بالعاملين على أنها وظيفة شغلية وليست ميكانيكية . فهي تجعل كل عضو  
في المجموعة أكثر اليقظة والاهتمام في عمله ومسئولية كاملة عن الاتصالات مع  
الزملاء الذين يعمل تحت إشرافه بعدد من الأعمال وليس راعياً للمهمة بل  
قائداً لها . وهذا يدل على حقيقة أنه

وبالنسبة لمشرف أو رئيس القسم أو المدير فإن وظيفته تعتمد اعتماداً  
والمشرف في المنظمات الكبيرة ، إذ أن له دور هام في الاتصالات الداخلية  
ولكنه يجب أن يعد ويدرب له . كما أن موقعه يعتبر حساساً لأنه يمثل  
النقطة التي تتقابل فيها أهداف الإدارة مع اتجاهات العاملين . ويجب أن  
تدمج الاتصالات الشخصية في العلاقات والاتصالات - ٦

٦- يجب أن يلاحظ أنه قد سبق أن مررنا أيضاً في كتابنا

في المشروعات الكبيرة فإذ أن على كل من العاملين في هذه المشروعات والعاملين  
وصالات الإنتاج والمكاتب أفراد الإدارة العليا ، وقد يرون بطرق الاتصال  
في فترات متباعدة . ولذلك فقد أصبح رئيس العمال أو المشرف هنا  
نقطة الصلة الأولى مع الإدارة . أهم ما يلاحظ ما يقابل رئيس المصنع عندما  
كانت المصانع صغيرة وكان كل شخص يراه يومياً . وهذا يدل على حقيقة أنه  
١- راعياً للمهمة بل قائداً لها . وهذا يدل على حقيقة أنه

وتتجه الإدارات المتقدمة في العالم إلى إتو في الشخصيات الشخصية للباشرين





٢- توفير وسيلة للأفراد للتعبير عن أنفسهم وتوصيل الأفكار الخلاقة التي قد تكون كامنة في الجماعة .

٣- الكشف عن المصاعب أو الاعتراضات التي تواجه الخطط قبل تطبيقها .

٤- تشجيع وتنمية الشعور بالمسؤولية من القرارات المتخذة .

ولكن من الناحية الأخرى فإن هناك سعر لهذه المزايا يتمثل في أن آراء العاملين يجب أن يستمع إليها جيداً وتعطى الوزن الكافي . إن المشاركة لا يجب أن تقتصر على الناحية الشكلية للاجتماعات .

ومما يذكر في هذا الصدد أن أحد منتجي الطائرات كان يخسر مبلغ كبيرة بسبب أن ٥٣٪ من الانتاج اليوى من أجزاء الأجنحة كان يتم رفضه لعدم مطابقته للمواصفات . وإذا عرف أن كمية الانتاج تصل إلى ٩٠٠٠ وحدة وأن تكلفة انتاج الوحدة تبلغ ٥٠ دولار فإنه يمكن إدراك مدى خطورة النتائج المترتبة على نسبة المرفوض المرقعة . ولجأت الشركة إلى عقد اجتماعات تناقش فيها المشكلة وطريقة حلها بين المشرفين والعاملين . ومن خلال هذا الأسلوب التعاوني ارتفعت النسبة المقبولة في فترة قصيرة إلى ٨٩٪ وباعت الوفورات الناتجة عن ذلك ٣٠٠,٠٠٠ دولار في عام واحد . ولا يقل عن ذلك صعوبة المشاكل الخاصة بمقاومة العاملين للتغيير وخاصة بالنسبة للصناعات التي يعتبر معدل التطور فيها سريعاً .

وهناك أكثر من وسيلة لتدعيم عخطوط التنظيم الرسمية من خلال مشاركة الجماعة . ويتضمن ذلك الأنشطة التي تدار ذاتياً مثل : الحفلات ، الرحلات ، الفرق الرياضية ، أندية الهوايات . . . الخ . كما أن المشاركة في إدارة الأمور المتعلقة بالمستوى الإداري الذي يهتم الجماعة أمر له أهميته ، ولكن المهم في كل ذلك هو أن تكون المشاركة قائمة على الاخلاص ، وليس كوسيلة للمناورة فقط .

# البَّائِبُ الْعَاشِرُ

الاحتكاك مع وسائل الاعلام

- مقدمة
- دور الدعاية في الملاقات العامة •
- وسائل الاعلام التي تستخدم في الدعاية •
- الملاقات مع العاملين في وسائل الاعلام •
- عوامل نجاح العلاقة مع وسائل الاعلام •



## الباب العاشر

### العلاقات مع وسائل الاعلام

#### مقدمة

تناولنا في البابين السابقين العلاقات مع الجمهور الداخلي للمنشأة وكذلك أدوات الاتصال التي يمكن استخدامها في الوصول إليه . وإن كان بعض الوسائل والأدوات التي تعرضناها في الباب الثامن يمكن استخدامها في العلاقات مع الفئات الجماهيرية الأخرى (الخارجية) ، فإن الاتصال الاقتصادي الفعال مع هذه الفئات يحدث من خلال وسائل الاتصال العامة أو وسائل الاعلام كالصحف والمجلات والاذاعة والتلفزيون . ولكي يؤدي ممارسة العلاقات العامة هذا الجانب من مسئوليته بنجاح فإنه يحتاج إلى فهم دور الدعاية في وسائل الاعلام ، وكذلك خصائص وحدود فاعلية وسائل الاتصال العامة ، وأولئك الذين يتحكمون في الوصول إليها واستخدامها ووفقاً لذلك فإن هذا الباب سيقسم إلى ثلاثة اجزاء . فبادئ بموضوع الدعاية ودورها في العلاقات العامة ، ثم وسائل الاتصال العامة بقصد بيان خصائصها ومزاياها وعيوبها ، وأخيراً المبادئ التي يقوم عليها نجاح العلاقة مع العاملين في وسائل الاعلام .

#### دور الدعاية في العلاقات العامة :

سبق ان بينا في الباب الأول العلاقة بين الدعاية والعلاقات العامة ، وأن الدعاية تعتبر جزءاً هاماً من العلاقات العامة ولكي تكون الدعاية ناجحة في المدى الطويل فإنها يجب أن تقوم على الاعمال التي يرى الجمهور

أنها جيدة ، والدوافع التي يقبلها الجمهور على أنها أمينة ، وعرض هذه الاعمال والدوافع بطريقة يرى الجمهور أنها تستحق الاهتمام ، ومع اننا نقول دائماً ان الآراء بصفة عامة تتحدد بالافعال والتصرفات اكثر من الكلمات ، فانه يجب أن تكون هناك كلمات وصور أيضاً لنقل وتفسير الأفعال والتصرفات ، وإلا فان الأعمال الجيدة يمكن أن تغفل أو يساء فهمها بواسطة من لهم أهداف مختلفة أو تباعد بينهم المسافة . وانه يمكن أن يكون هناك اختلاف جوهري في التأثير بين العمل الذي يشرح بعناية والعمل الذي لا يتم ذلك بالنسبة له . فعلى سبيل المثال يمكن ان يبدأ مرفق المياه أو انجازي أو التليفونات في شق شوارع المدينة من أجل تركيبات أو تصليحات دون مقدمات ، كما يمكن ان يظهر اهتماماً بالمتاعب التي يمكن أن تسببها هذه الاعمال للمواطنين ، كما يمكنه — اكثر من ذلك — أن يقدم هذه الاعمال — رغم ما تسببه من متاعب — على أنها دليل على الرغبة في تحسين الخدمه التي تقدم للجمهور . فالدعاية ليست وصفه سحرية . ولكن الاتصال الفعال يمكن ان يحقق نتائج طيبة .

وينبغي فهم دور الدعاية في الإطار العام لعملية الاتصالات ككل . فلا يمكن استعمالها خلال أى مدة زمنية كبديل عن الاعمال الجيدة أو الإجراءات التصحيحية المطلوب . فالدعاية تخدم فقط لانتقاء الضوء وتركيز الانتباه على الأعمال الجيدة . وفي ممارسة الدعاية من الطبيعي ان يميل الشخص الذي يقوم بها إلى التركيز على الأعمال الجيدة والقاء الضوء عليها ، والتخفيف أو اغفال الاعمال غير المفضلة وتركها في الظل ، ولكن يجب أن يتذكر دائماً ان هناك ماضد آخرى يمكن أن تلبي النموذج على تلك الاعمال .

ويمثل هدف الدعاية في جعل شيء ما أو شخص ما معروفاً . وتنبع

الرغبة من التعريف بالشئ أو الشخص من المنافسه ، ومن القتل الحزنى  
لوسائل الاعلام العامة في القيام بالتغطية الاخبارية الكافية . وقد شجعت  
المجهودات المتزايدة لجعل صوت شخص ما مسموعاً أكثر من اصوات  
الآخرين على المغالاة في الدعاية ،

ومع ان الدعاية لها قوة وتنفوذ إلا انها لا تستأثر بكل القوة أو النفوذ  
دون غيرها ، فنحن نعيش في الواقع في عصر الدعاية . فما نشتره ، وما  
نفعله ، وما نعتقد ، وما يعتقد الآخرون عنا يتأثر بالدعاية . فالدعاية  
تجعلنا نشترى ماركه دون أخرى ونذهب إلى فيلم أو عرض مسرحى معين ،  
ونعطي صوتنا لمرشح دون آخر . وقد يكون هذا مغالاة في التبسيط .  
فالدعاية — بمفردها — لا تبيع السلع ، ولا تكسب الانتخابات ، فهذه  
الاشياء تتطلب منتجاً جيداً ، وبرنامجاً جيداً ومنظمة موثوق بها ، وما  
تفعله الدعا هو توفير الصوت الذى ينقل الأفكار إلى الناس .

إن التاريخ السياسى والاجتماعى وحقائق الفنى مليء بالامثلة التى لا تحصى  
نحنت حصر عن استغلال الدعاية للتعريف بالاشخاص . واساليب ذلك  
كثيره ومتنوعه وأغلبها يمكن ممارسته بسهولة . وان ما يشبه « الفتح باسمه »  
كطريق للنجاح السهل قد قاد بعض الممارسين إلى المغالاة في قوة أن  
تكون المنظمة أو الشخص « معروفاً » وجعل المنظمة « معروفة » عن  
طريق تكرار ذكرها في وسائل الاعلام يعتبر إجراء بسيطاً وشائعاً . كما  
أن المواقف الاخبارية من السهل تخطيطها بل وخلقها . غير انه يجب إدراك  
إن هناك فرقاً كبيراً بين أن تكون مرئياً أو مسموعاً وان يكون هناك تقدير  
فعلى لذلك من جانب من يرونك أو يسمعونك . والمغالاة في الدعاية يمكن  
أن يكون لها آثار عكسية وذلك خلال ما قد تسببه من ضيق أو عدم إرتياح  
لوسائل الاتصال وما قد تخلقه من توقعات غير حقيقية في أذهان الجماهير .

وعند استخدام وتقييم أدوات الدعاية يكون من المهم ان تأخذ في الاعتبار العملية الكلية للاتصالات الجماهيرية بخطواتها المتعددة . فمناصر الدعاية في وسائل الاتصال سرعان ما تصبح موضوعات للمناقشة في المكاتب والبيوت . فالدعاية توفر لك وسيلة للحمل رسالتك تأخذ طريقها إلى جهاز الكلمة المنطوقة ، ومن ثم فمن مهمة الدعاية ينبغي أن تمارس مع أخذ هذه الأفكار في الاعتبار :

١ - أن المغالاة في الدعاية يمكن ان تصبح في الحقيقة علاقات عامودية

٢ - أن المضمون ودرجة تقبله وليس كيه الدعاية هما اللذان يؤثران

في الرأي العام .

٣ - أن الدعاية المنشورة لا تتأوى بالضرورة المعلومات المستقبلية .

٤ - أن الدعاية - دون شك - تعكس شخصية المنظمة التي تريد ترويجها .

٥ - أن الدعاية التي تحصل عليها اى منظمة ليس من الضروري ان تنبع من داخلها وأن تكون تحت سيطرتها .

٦ - أن جميع أنشطة العلاقات العامة لا تأخذ بالضرورة شكل الدعاية . وفي الحقيقة فان هناك اوقات يكون تجنب الدعاية فيها أمراً مفضلاً .

### وسائل الاعلام التي تستخدم في الدعاية :

تتميز وسائل الاعلام باتساع انتشارها وتغطيتها ، إذ أنها تصل إلى كل بيت في المجتمع . ولهذا فانها تمثل وسيلة سهلة الاستعمال لنقل الأفكار والمعلومات إلى الجمهور . غير ان هذا المفهوم يمكن ان يكون خاطئاً أو مفضلاً . فوجود الوسائل وقدرتها على نقل الرسالة لا يعنى بالضرورة قبول هذه الرسائل أو التصرف وفقاً لها .



لأن استخدام هذه الوسائل بفاعلية يتطلب معرفة شاملة وفهماً كاملاً لها . ويتضمن ذلك معرفة أولئك الذين يعملون بها ، وفهم إمكانيات وقدرات ومحددات كل منها فالمارس يجب ان يعرف ما هي الوسيلة المحددة التي يستخدمها . كما يجب ان يعرف قواعد اللعبة . وأن يكون لديه برنامجاً عطلاً لاستخدامها على اساس التنسيق بحيث ان استخدام وسيله يؤدي إلى تعزيز والتكامل مع الوسائل الأخرى ؛

#### ١ - المتصفحة :

عندما يفكر الشخص في الدعاية فإنه غالباً ما يفكر أولاً في استخدام الصحف كوسيلة لحمل دعيته إلى الجمهور .

وتكتسب الصحف أهميتها من تعددها وسعة إنتشارها ، ففي المملكة المتحدة مثلاً يبلغ عدد الصحف اليومية ١٢٣ صحيفة بوزع ٢٦,٧٠٠,٠٠٠ نسخته علماً بأن مجموع السكان لا زال اقل من ٦٠ مليون نسمة . ويصل التوزيع اليومي لبعض الصحف ٤ مليون نسخة مثل ديلي ميرور ، ديلي اكسبريس . كما يزيد توزيع صحف الأحد عن ٧ مليون . وفي الولايات المتحدة الامريكية يبلغ عدد الصحف اليومية ١٧٦٣ صحيفة ، كما يصل توزيع الصحف اليومية حوالي ٥٩,٢١١,٤٦٤ نسخة . وفي الاتحاد السوفيتي يبلغ عدد الصحف اليومية ٤٥٧ صحيفة ، ويصل التوزيع اليومي لبراقلا ١٠ مليون نسخة .

وفي جمهوريه مصر العربية يبلغ عدد الصحف والمجلات والنشرات الدورية ٤٨١ بين عربية واfrنجية ، كما تصدر ١٥٠ صحيفة ومجلة جامعية ومدرسية . ويصدر في مصر باللغة العربية ٢١ جريدة ونشرة يومية ،

١٩٦٨ مجله اسبوعيه ، كما يصدر باللغة الأجنبية ٣٠ جريدة يومية ، ٤٥ مجله اسبوعيه ، ٥٥ نشره دوريه (١) .

وإلى جانب سعة الإصدار والتنوع وبالتالي وصولها إلى فئات متنوعة من المجتمع ، فإن الصحف تمتاز بعلّة نواحي أخرى منها :

١ - شد إهتمام القراء عن طريق معالجه الأمور التي يهتم بها المجتمع في حياته اليومية وتزداد هذه الظاهره كلما أخذت الصحف الطابع المحلي . ويلاحظ انه بالنسبه لمصر على الرغم من وجود بعض الصحف المحليه فإنها لازالت محدودة :

٢ - إختيار القراء تعريض انفسهم للصحيفه ، حيث ان الشخص يشرى الصحيفة كشيء يريده وليس كشيء مفروض عليه .

٣ - حيث ان الصحف تصل قراءها يومياً فهي يمكن ان تستخدم في بناء build up الدعايه وتجميعها . ولا يتوافر لهذا للوسائل الأخرى التي لا تتمتع بالانتظام .

٤ - أن الصحف تقرأ في وقت الراحة والهدوء ، وهي في هذا تختلف تماماً بمقارنتها بالوسائل الإذاعيه ، حيث ان البرنامج الذي لا يسمع او يشاهد يضيع بعد ذلك تماماً .

وعلى النقيض من ذلك فإن هناك قيوداً وهددات بالنسبه للصحف أهمها ما يلي :

١ - حيث أن هذه الوسيله تعتمد كلياً على القراءة ، فإن تأثيرها

يتضاعف كلما ارتفعت نسبة الامية في المجتمع : وينطبق هذا على جميع الدول النامية على حد سواء .

٢- ان القارئ المتوسط يقتصر على قراءة جزء فقط من الصحيفة :  
أو مجرد مطالعة العناوين الرئيسية . ولهذا فمن الخطأ افتراض ان الدعاية في الصحافة يستقبلها الجميع :

٣- نظراً للسرعة التي تصدر بها الصحيفة فان التغطية قد تكون غير دقيقة وغير كافية وربما سطحية :

٤- قصر حياة الصحيفة اليومية ، وقصور إمكانياتها الفنية المؤثرة ( نوعيه الورق ، استخدام الألوان .. الخ ) من شأنه ان يقلل من قدرتها على التأثير .

ومع وجود هذه المحددات فان معرفة رجال الصحافة ، وطريقه عمل الصحيفة واهتمامات قرائها تمكن الممارس من استخدام هذه الوسيلة بكفاءة :

### الصحافة والاخبار :

مهما كبر عدد الصحف وتنوع اهتماماتها فالسمة المشتركة بينها جميعاً انها تريد شيئاً واحداً وهو الاخبار . فالصحافة ليست مهمته بالدعاية بصفة أساسية فالأخبار هي دم الدعاية بالنسبة للصحافة . وعلى الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه للخبر ، فان الصحفيين يتفقون على أن الأخبار هي بالضرورة أي مادة يعتبرها المحرر مناسبة للوقت وذات اهمية ونتائج بالنسبة للقراء . ولا شك ان محتوى ومضمون الصحيفة يعكس تعريف المحرر للخبر . ان هناك كليات هائلة من مواد الدعاية تغمر مكاتب الصحف اليومية والأسبوعية ولكن الأمر ينتهي بها الى سلة المهملات :

فمن الدراسات التي اجريت في هذا المجال اتضح منها ما يلي : (١)

١- من بين ٣٠٠ موضوعاً تقريباً وصلت في فترة خمسة ايام إلى صحيفه صباحيه تم رفض ٢٤٢ : أى أن نسبة الرفض بلغت ٨٠٪ .

٢- من بين ٢٢٩ موضوعاً وصلت في فترة خمسة ايام إلى صحيفه مسائيه ، رفض منها ٢١٨ مباشرة ، واستخدام ٣٢ بالشكل الذي وصلت به ، واعيد كتابه واستخدام ٤٢ : أى أن نسبة الرفض التام بلغت ٦٤٪ .

٣- من بين ١١٣ موضوعاً يصل حجمها إلى ٣٦٣ صفحه وصلت إلى صحيفه اسبوعيه في مدة اسبوع استغل منها ٣ فقط . أى أن نسبة الرفض بلغت ٩٧٪ .

والمدلول واضح وهو أنه إذا اعتبر المحرر أن الموضوع له قيمة إخبارية فإنه سرحب به ويستخدمه . اما الاسباب التي قد تدفع المحرر إلى رفض ما قد يصلوم من مواد دعائية فهي يمكن أن تكون واحده أو أكثر مما يلي :

١- أنها ذات اهتمام محدود بالنسبة للقراء .

٢- لا تتعلق باهتمامات القراء على الاطلاق .

٣- سوء كتابة الموضوع .

٤- أسباب تتعلق بسياسة الصحيفة .

٥- أنها عبارة عن إعلان مقنع .

٦- عدم دقه واضحه في الموضوع .

٧- سطحيه المعالجه .

ولاشك ان إلمام الممارس بهذه الاسباب سيجعله يتمكن من تفاديها .

## ٢ - المجلات :

تتفاوت المجلات في طبيعتها بين ما هو عام وموجه إلى الجمهور بصفه عامه ، وما هو موجه إلى فئات معينة .

ومن أهم ما يمتاز به المجلات ما يلي :

١ - أن المجلة أطول عمراً من الصحيفة اليومية ، فغالباً ما يحتفظ بها القارئ لمدة أسبوع على الأقل . وهنا يجعله يرجع إليها أكثر من مرة ، كما يزيد من فرصة اطلاع عدد كبير من الأفراد عليها .

٢ - عادة ما تتم قراءة المجلة في وقت الراحة وفي جو من الهدوء ، وهنا يجعل الشخص أكثر إمتداداً للقراءة والوقوف عند كل صفحة من الصفحات .

٣ - الامكانيات الفنية للمجلة اكبر بكثير مما هو متاح للصحف . سواء كان ذلك من حيث نوع الورق أو استخدام الألوان والرسوم والصور .

٤ - تعدد الصفحات وعدم ضغط عنصر الوقت يسمحان بتغطية الموضوعات بشكل أشمل وأدق .

غير أن هناك قيود ومحددات أيضاً ترد على المجلات ومن أهمها  
١ -

١ - لا تتمتع بميزة السرعة المتوافرة للصحف . وبالتالي فإن بعض الموضوعات قد لا يثير اهتمام القارئ بالدرجة الكافية ، حيث أنه ربما قد يكون قد ألم بها من خلال الرسائل الأسرع مثل الإذاعة والصحف اليومية .

٢ - أن تكلفه النشر بها غالباً ما تكون أعلى ، مما لا يسمح للمنشآت الصغيرة باستخدامها . ويكون هذا صحيحاً بصفة خاصة في حالة المحلات ذات الشهرة والمستوى المرتفع .

## ٢ - الاذاعة :

على الرغم من أن الاذاعة تعتبر حديثه نسبياً مقارنة بالصحف - حيث يرجع ظهورها إلى العشرينيات من هذا القرن - فقد انتشرت انتشار واسعاً . وقد بدأت الاذاعة في مصر في الثلاثينات واصبح صوت الراديو جزءاً من الحياة اليومية لمختلف الفئات . وحيث أن الاذاعة تعتمد على الاستماع فانه يعتبر اوسع انتشاراً واعمق تأثيراً في المجتمعات النامية بصفة عامة . وتمتاز الاذاعة بالسرعة والاثارة والحيوية نتيجة وجود الصوت الانساني والموسيقى كما يمكن ان يستمع اليها الشخص في أي وقت من اليوم وفي أي مكان في المنزل .

وبعباب على الاذاعة ان حدوث أي تدخل خارجي وقت الاستماع ( مثل جرس الباب أو التليفون أو كلام شخص ) من شأنه ان يفسده ويفسح الفرصة في الاستماع . هذا بالإضافة إلى امكانيه انصراف المستمع إلى اذاعة أو محطة أخرى . ويمكن التغلب على هذا بانتقاء نوعية البرامج والمواد التي تشد المستمع وكذلك التعرف على أوقات الاستماع المفضلة لدى كل نوعية من المستمعين .

ويمتاز التلفزيون عن الاذاعة باضافة الصورة والحركة ومخاطبة العين إلى جانب الاذن وبالتالي فانه يمكن ان يكون أكثر تأثيراً . ولكنه باعظ التعاليف كوسيله اعلاميه وبالتالي لاتستطيع كثير من المنظمات استخدامه في الدعاية .

## العلاقة مع العاملين في وسائل الاعلام

تمثل العلاقات مع العاملين في وسائل الاتصال جزءاً هاماً من العمل اليومي لمشتول العلاقات العامة . فموقفه منهم يتحكم إلى درجة كبيرة في إنجازاته . وكسب ثقتهم يعتبر أصلاً قيمياً قلماً يقدره الكثيرون . ومن ثم فإن ممارسة العلاقات العامة يحتاج إلى فهم أساسيات هذه العلاقة .

إن رجل العلاقات العامة يأتي في الوسط بين منظمته من ناحية ووسائل الإعلام من ناحية أخرى . ولكي ينجح ويكون فعالاً فلا بد له من كسب ثقة الطرفين . ولا يعتبر هذا أمراً سهلاً . فبمعالجتهما ومعاييرهما غالباً ما تختلف وربما تتعارض . فالمنظمات تريد أن تصاغ الأخبار بطريقة تؤدي إلى ترويج أهدافها ، ولا تسبب لها المتاعب ، وأن تخصص لها المساحة أو الوقت الكافيين ، ووسائل الإعلام تريد الأخبار التي تثير اهتمام القارئ أو المستمع أو المشاهد كما أن المديرين غالباً ما يشتكون من أن وسائل الإعلام تلجأ دائماً إلى الاتاره ، وأنها نادراً ما تعبر عن المفسون بدقة . وكثيراً ما يعلقون على ما ينشر بأنهم لم يقولوا هذا إطلاقاً أو لم يقولوا بهذه الصورة ويتساءلون لماذا يستمتع المحررون باثارة المتاعب ؟ ومن ناحية أخرى فإن رجال الإعلام يقولون : أنهم لا يعطوننا البيانات الصحيحة ، أنهم يريدون كشف الجانب المظني فقط ، ومستوليتنا هي اعطاء الصورة كاملة . أنهم لا يسمحون لنا برؤيته من لديهم الأخبار ، ولكل وجهه نظره ومبرراته . وعلى الرجل الذي يقع في الوسط ( ممارسة العلاقات العامة ) أن يجعل كل طرف يتفهم مشاكل ووجهات نظر الطرف الآخر .

ولكي ينجح ممارسة العلاقات العامة في انشاء والاحتفاظ بعلاقات عامة طيبة مع وسائل الإعلام فإنه يجب أن يأخذ في الاعتبار التضارب

في المصالح التي تنطوي عليه هذه العلاقة . ان هذا الاختلاف الاساسي بين مصلحة من يقوم بالدعاية لامر ما ورجل الإعلام الذي يمثل وجهه النظر العامة أمر صحي ومطلوب . ويجب ان ينظر اليه على انه كذلك بواسطة الطرفين : وغالباً ما يبالغ في هذا الاختلاف ولكنه في جميع الأحوال موجود ويجب الاعتراف به . كما أن مضايقة الصحافه ( ووسائل الإعلام بعصفه عامه ) مفهومه ، إذ غالباً ما يغمرها الآخرون بموضوعات غير هامه ومكتوبه بشكل غير جيد . فالذين يقومون بالدعاية كثيراً ما يفرقون حقائق قليلة في بحر من الكلمات كمحاولة للإستحواذ على مساحه اخباريه اكبر . كما ان رجل الإعلام من ناحيه أخرى ، قد يهمل موضوعاً أحد بأحكام لأسباب تتعلق بظروف تيسيلة نفسها :

إن الاختلاف الرئيسي ينبع من رغبه وسائل الإعلام في الحصول على الاخبار المثيرة وذلك للإبقاء على مجرى الاخبار دون انقطاع مع اخذ المتصر الاقتصادي في الاعتبار . ومن ناحيه أخرى هناك الأفراد والمنظمات والمؤسسات التي يريدون اخبارهم أن تصل إلى الجمهور بدقة وبشكل معقول . ولا ينجاز هذه المهمة فان مهارة الممارس تعتبر اساسية . ان هناك حاجه للتوفيق بين رغبه المنظمه في ذكر اخبارها بشكل متكامل ورغبه الوسائل في الجمع بين عدة موضوعات متباينه .

وقد يكون من المفيد ذكر نواحي الشكوى الخاصه بكل من الجانبين : وفيما يلي تلك التي غالباً ما يذكرها العاملون في وسائل الإعلام :

١ - محاولة الممارسين تلوين وتشكيل التأثير على الانسياب الحر للأخبار :

٢ - المنافسة على المساحات المخصصه ، للإعلان الخاص ، بما في ذلك من أثر على إيرادات الوسيلة :



٣- ممارسته نوع من التفوذ والضغط للوصول إلى اعمدة الأخبار، وقد يكون ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر ، مما قد يصل أحياناً إلى حد رشوة المحرر :

٤- عدم الامام بمطلبات وسائل الإعلام وعدم معرفه طبيعه الأخبار ولا كيفيه كتابتها .

أما ما يذكر - في المقابل - بواسطة الممارسين فمنه ما يلي :

١- فشل وسائل الإعلام في القيام بواجبها على نحو كامل ، عدم زيادة محورها لتغطية الأنشطة المتزايدة والمتنوعة للمجتمع في مجالات الصناعة والتعليم والمال : الخ ،

٢- عدم تنازل وسائل الاتصال عن تعريفها للخبر وتركيزها على عنصر الاثارة :

٣- أن مهاجمه الدعايه هي مجرد وسيلة لتغطية الدافع الرئيسى وهو الحصول على الأيرادات عن طريق الاعلان .

٤- عدم التمييز بين رجال العلاقات العامة الأمانة والمتعاونين والاكفاء من هم ليسو كذلك ،

### عوامل نجاح العلاقة مع وسائل الاعلام :

على الرغم من تباين وجهتى نظر المديرين في المنظمات وأولئك المسؤولين عن اجهزة الإعلام وما يواجهه كل طرف منهما إلى الآخر من إنتقادات ، فانه من الممكن الوصول إلى علاقه جيده مع وسائل الإعلام إذا ما روعيت بعض الأسس والقواعد المرتبطة بذلك . وفيما يلي أهم هذه القواعد :

- ١ — الاعتدال أو العقولية .
  - ٢ — تقديم الخدمة أو المعاونة .
  - ٣ — علم الاستجداء أو الضغط .
  - ٤ — علم طلب حجب الأخبار .
  - ٥ — علم لغراق الوسائل .
  - ٦ — الاحتفاظ بقوائم حديثه .
- ونين فيما يلي كلا منها بشئ من الاختصار .

#### ١ — الاعتدال أو العقولية :

لا يعتبر من قبيل الأمور الأكاديمية أو النصح النظرى القول بأن الأمانة هي أحسن وسيلة للتعامل مع رجال الإعلام . وهذا امر بسيط . ويلبى ويمكن إدراكه بالجلس العام . فرجال الإعلام اذكياء . وعنكبن ، ومع إستثناءات نادرة جدا فهم أمناء . وبحكم مهنتهم فإنهم يعرفون كيف يحصلون على الأخبار بطريقة أو بأخرى ، ومن يحاول أن يعترض أو يصد طريقهم عن طريق المناورة أو التهرب سيواجه معارضة عنيدة .. وربما تكسب المنظمة معركة ولكنها ستخسر الحرب . فوسائل الاتصال هي التي تطلق الرصاصة الأخيرة دائماً . وما لم يكسب ممارس العلاقات العامة ثقة المتحكمين في وسائل الإعلام وشعورهم الودى فإن قيمته ستكون محدودة من وجهة نظر صاحب العمل أو الرئيس في منظمته . وهذه الثقة تقوم على سجل من الدقة والامانة والأداء .

كما أن رجال الصحافة لاذعن ومضغمين في الوقت نفسه . ويعرفون قواعد سرك الدعاية ويلعبون وفقاً لها . فهم يدركون الأخبار المغالى فيها

أو السطحية في مادة الدعاية ولكنهم يستغلونها . كما أنهم يقدرّون موقف الشخص المكلف بظهور وعرض هذه الموضوعات في وسائل الإعلام . ومن الممكن دائماً إعادة كتابه مواده أو رميها جانباً . ولكنه إذا كان معتدلاً أو معقولاً فلن يفقد ثقته .

إن عدم الأمانة يعتبر سياسة قصيرة النظر وغبية . وأول قاعدة من قواعد الممارسة السليمة للدعاية هي أن يكون الممارس موضوعياً وصادقاً وغير متحيز *Candid* ومتعاوناً . وتعتبر سياسة الباب المفتوح من الوسائل المفيدة في ذلك .

وعلى الرغم من النتائج غير السارة التي لا بد وأن تترتب على محاولة إخفاء أو تكتم الأخبار السيئة أو غير السارة ، فإن بعض المديرين — بحكم طبيعتهم البشرية — يلجأون إلى ذلك . فإلى جانب أن هذا يخلق مجالاً واسعاً لانتشار الشائعات ، فإن الأخبار لا بد وأن تتسرب وتصل في النهاية إلى وسائل الإعلام ، وربما بصورة مخالفة للحقيقة . ويجب أن نتذكر دائماً أن الشائعات أسوأ من الحقائق المنشورة حتى ولو كانت سيئة ، ومن المبادئ الهامة التي يجب مراعاتها أيضاً لتحقيق الاعتدال والمعقولية عدم تفضيل وسيلة أو مندوب على حساب وسيلة أو مندوب آخر . ويرتبط بذلك إحترام ومراعاة مبادرة أى صحفي بالنسبة لموضوع معين . فمثلاً لا ينبغي إعطاء نفس البيانات لوسائل أخرى ما لم تطلبها صراحة . ويمكن أن تستخدم هذه كسياسة ولن تستطيع أى وسيلة أن تشكو منها .

## ٢ — معاونة رجال الاعلام وتقديم الخدمة لهم :

إن أسرع وأضمن طريقة لكسب تعاون رجال الإعلام هي أن توفر لهم الموضوعات والصور التي يحتاجون إليها والتي تثير الاهتمام في م ١٦ علاقات

الوقت المناسب ، وفي الشكل الذى يمكنهم أن يستخدمونها به . فالصحفيون يرتاحون ويتعاونون مع مسئول العلاقات العامة الذى يستجيب لكاملة تليفونية ولو عند منتصف الليل ليقدم لهم صورة أو نبلة عن حياة أحد الاشخاص الذى يرتبط اسمه بخبر هام فى اليوم التالى . فالأخبار إلى جانب أنها تحدث على مدى الأربع والعشرين ساعة فإنها سلعة قابلة للتلف بدرجة عالية جداً . ونتيجة لذلك فإن ممارس العلاقات العامة يجب ان يساير هذه المتطلبات بأن يكون مستعداً لتقديم الحملة طوال اليوم .

وإذا ما تساءلنا عما تريدة وسائل الإعلام من ممارسى العلاقات العامة ، فهو بالتأكيد ليس دعائهم ولكنه أخبارهم . إنها تريد الأفكار والحقائق إنها تريد الأخبار التى يعتمد عليها والبيانات التى تصلح كخلفية لموضوع معين . وذلك مثل التطورات الجديدة ، والمنتجات الجديدة ، الطرق الجديدة .. وفى هذا كله يجب مراعاة ضغط عنصر الزمن على وسائل الإعلام .

### ٤ - عدم الاستجداء أو الضغط :

فأكثر ما يسبب ضيق رجال الإعلام هو لجوء القائمين بالدعاية إلى الاستجداء أو الضغط . فإذا كانت المادة أو الموضوع لا يرق إلى مستوى الخبر الذى يثير اهتمام القارئ فإنه من غير المحتمل أن يستحوذ على المساحة أو الوقت من الوسيلة ، فالمحررون يحصلون على وظائفهم ويحفظون ٣ على أساس معرفة اهتمامات جمهور الوسيلة ( قراء ، مستمعين ، مشاهدين ) وإشباعها .

وتمة مشكلة أخرى ترتبط بهذا وهي أن كثيراً ممن يتعاملون مع وسائل الإعلام يحاولون أن يكونوا « محررين » على أساس أنهم يعتقدون أن

لديهم نفس كفاءة ومعرفة المحرر اللازمه لكتابه الخبر . ونتيجة لهذا يصير كثير من المديرين على ظهور أخبارهم بنفس الطريقة الى أعدوا بها . ويرفضون حقيقة أن هذا هو عمل الصحفي .

ويرتبط بالتحليل من عدم الاستجداء عدم استخدام الاعلان التجارى كوسيله للضغط على وسائل الإعلام في نشر مواد الدعاية . فالصحفي المستقل يكره ويقاوم هذا الاسلوب . فالاعلان يخص إدارة الاعلان أما المواد الدعاية أو الإخبارية فطريقها هو المحررون .

وعلى الرغم من النتائج العكسيه فان بعض المنظمات تحاول من وقت لآخر أن تستعمل الإعلان كوسيله للضغط لنشر أخبارها الدعايه . وقد ينجح هذا أحيانا . ولكن ينبغي أن نتذكر دائما أن الوسيلة التي تقبل مثل هذا الاتفاق ليست وسيله فعالة لأي من الاعلان أو الدعاية على حد سواء . يضاف إلى ذلك مشكلة أخرى شائعة تواجه المنارس وهي غضب المديرين وسحب إعلاناتهم كرد على عدم نشر أخبارهم . ان الإعلان امر مستقل تماما عن الأخبار .

#### ٤ - عدم طلب حجب ( عدم نشر ) الأخبار :

ليس من حق أى مشروع أن يطلب من صحيفه أو مجلة أو مجلته أو مجلته إذاعه حجب أو عدم نشر موضوع معين . فهذه تعتبر إهانة صريحه ، لانها تعنى خيانه الامانه أو التواطؤ لإخفاء الحقيقه . وناهرا ما تنتج هذه الطريقة وغالبا ما تولد إعتدام الثقة . إن الطريقة التي تمكن من عدم وصول الأخبار غير المرغوب فيها إلى وسائل الإعلام هي تقاوى حدوث المواقف التي تنتج عنها مثل هذه الأخبار . غير أن هناك حالات يكون فيها من حق المنظمه — أن تطلب تأجيل النشر أو شرح جزء منه . يكون له تأثير سئى على المصلحة العامة . فاذا كانت هناك اسباب حقيقه فانها يجب أن توضح ، ولا بد أن رجال الإعلام ستمهمونها ويستجيبون لها .

## ٥ - عدم اغراق وسائل الاعلام :

يتوصل الممارس من خلال خبرته إلى معرفة حدود الإهتمام بالإخبار ويجب عليه مراعاة هذه الحدود واحترامها . فلو أن المحرر المالى والاقتصادي ظل يتسلم من نفس المصدر موضوعات تلائم القسم الرياضى أو قسم المرأة ، فلا بد ان يفقد إحترامه لهذا المصدر . وقد يلجأ البعض إلى هذا الأسلوب على أساس ان جميع الوسائل بناءً على خبر حتى تزيد فرصه النشر . ولا شك ان هذا خطأ . بل يجب ان يدل على أن الممارس غير كف وغير مدرب وربما غير . وغالباً ما يعبر رجال الإعلام عن هذا بقولهم : دائماً ما نزدحم مكاتبنا وتشغل تليفوناتنا بمكالمات رجال العلاقات العامة من الجهات المختلفة بحجة أن لديهم فكرة موضوع عظيم ، وهم على حق ، فهى فكرة عظيمة من وجهة نظرهم وليس من وجهة نظر قرائنا أو مستمعينا أو مشاهديننا .

لذلك فإنه عند تجهيز الموضوعات الإخبارية ، يجب تحديد الجمهور المحتمل ومراعاة إهتماماته ، واختيار الوسيلة التى تصل اليه ، والطريقة المناسبة للاتصال بهذه الوسيلة .

## ٦ - الاحتفاظ بقوائم حديثة :

هناك قدر معين من معدل الدوران بين العاملين فى وسائل الإعلام ويتقضى هذا الاحتفاظ بقوائم حديثة بأسماء هؤلاء العاملين والاستمرار فى تجديدها . فلا شك أنه مما يشير ضيق المحرر لاستلام اخبار مرسله بلام الشخص الذى كان يشغل وظيفته قبل سنتين مثلاً . ويتساوى مع هذا لاستلام أخبار مرسله على عنوان خطأ أو عنوان لم تعد تشغله الوسيلة الآن .

## الفصل الثاني

### قياس الاتجاهات

- مقدمة \*
- طبيعة الاتجاهات \*
- مبادئ القياس \*
- مستويات القياس \*
- مقاييس الاتجاهات \*
- اختبار نتائج القياس \*





## الباب الحادى عشر

### قياس الاتجاهات

مقدمه :

يواجه الباحثون فى العلوم الإجتماعية بصفه عامه مشكله إيجاد الطريقه المناسبه لتحديد العوامل والمتغيرات التى تؤثر فى الظواهر التى تدخل فى نطاق إهتمامهم . وكذلك قياس تأثير كل عامل منها . وعلى الرغم من الإهتمام المتزايد الذى يوجه إلى عملية القياس فى العلوم الإجتماعية فلأنها لم تصل بعد إلى الدقه والتحديد اللتين بلغتهما فى مجال العلوم الطبيعیه كالفيزياء والكيمياء . قارن مثلا الدقه التى يمكن بها قياس متغير كاحرارۃ على معدن كالحديد ، بدرجه الدقه التى يمكن بها قياس اتجاه شخص أو مجموعه نحو نظام معين أو منظمة معينه .

والأسئله الآتية تعطى أمثله للبيانات التى يهتم العاملین فى مجال بحوث الرأى الحصول عليها لكى يضمموا برانچ وخطط الاتصال فى ضوئها . وهى توضح كذلك المشاكل التى يواجهونها فى الحصول على هذه البيانات :

— ما هى العوامل التى تؤثر على صورة المشروع فى ذهن الجمهور؟

— ما هو تأثير كل عامل من العوامل ؟

— كيف يمكن قياس هذا التأثير ؟

— كيف يمكن قياس تأثير كل عنصر من عناصر عملية الاتصالات؟

— كيف يمكن قياس التأثير على الاتجاهات التى تحدده عملية

اتصالات معينه ؟

ولن نتعرض هنا لمشاكل وأساليب تصميم البحوث ، أو إختيار العينه التي يتم بحثها ، أو تصميم قوائم الإستقصاء من حيث المفردات أو ترتيب الأسئلة أو الإبتعاد عن الأسئلة الإيحائية أو المحمله Loaded ، لأن كل هذه المشاكل والأساليب تجد المعالجـه الوافيه والتفصيليه لها في كتب بحوث التسويق أو أسلوب البحث العلمى .

ويبدأ هذا الباب ببيان طبيعة الاتجاهات ومضمونها - الشئ الذى نحاول قياسه - وذلك حتى تتضح لنا المتطلبات التي يجب توفيرها ومراعاتها عند القياس حتى يكون سليما . وهذه المتطلبات يوضحها الكلام عن مبادئ القياس .

إن إتباع طرق مختلفه في القياس يؤدي إلى اختلاف نوعية البيانات التي نحصل عليها . ومن ناحية أخرى فان طبيعة البيانات تفرض قيوداً على ما يمكن أن يستنتج منها ، كما أنها تحدد الأساليب والأدوات الاحصائية التي يمكن أن تطبق عليها وتختبر بها . هذه النقاط نتناولها من خلال شرح مستويات القياس .

ولتقريب القارئ من المشاكل التي تواجه القياس فاننا نعرض أهم طريقتين من الطرق التي يمكن استخدامها في قياس الاتجاهات .  
وأخيراً فاننا نعطى فكرة عن إحدى الأدوات الاحصائية شائعة الاستخدام والتي يمكن استخدامها في إختبار نتائج القياس .

### طبيعة الاتجاهات :

سبق أن رأينا أن هناك اتفاق كبير على أن الاتجاه Attitude . عبارة عن حالة الاستعداد أو الميل للتصرف بطريقة معينة عندما يواجه الشخص بمثيرات معينة .

A state of Readiness, a tendency to act or react in a certain manner when confronted with certain stimuli.

ومعنى ذلك أن اتجاهات الفرد موجودة باستمرار ولكنها فى حالة سكون Dormant معظم الوقت ، وهذه الاتجاهات يتم التعبير عنها فى الكلام أو السلوك عندما يتم إدراك الموضوع الذى تتعلق به ، فعلى سبيل المثال ، قد يكون لدى شخص معين اتجاهات قوية مع أو ضد السفر للخارج . ولكنه لا يعبر عن هذه الاتجاهات إلا عندما يثار موضوع السفر للخارج . أو عندما تقدم له استشارة استقصاء تحتوى على بعض الأسئلة التى تتعلق بالسفر للخارج ونفس الشيء يمكن أن يقال عن اتجاه الشخص نحو حزب سياسى معين أو منظمة معينة . ويتم تعزيز الاتجاهات بالمعتقدات . كما أنها ( أى الاتجاهات ) غالباً ما تجتنب المشاعر القوية التى تعود إلى شكل معين من السلوك .

وكما بينا من قبل ليس هناك حدود للموضوعات التى يمكن أن يكون للأفراد اتجاهات نحوها . لابتداء من الخالق والكون، والحرب والسلام ، والمأكولات المحبذة ، ومتاديل الورق ، إلى لعب الأطفال ، بل هناك من يذهب إلى حد القول بأن كل شئ فى الحياة يعتمد على الاتجاهات، فالإتجاهات، عامل مهم جداً فى أمور السياسة . والدين ، والعادات الغذائية ، والتغير الإجتماعى ، والربية ، والتمييز العنصرى ، والاتصالات ... إلخ وهذا يفسر الاهتمام الشديد الذى أعطاه علم النفس الإجتماعى لإيجاد طرق لقياس الإتجاهات .

وحتى الآن فانه يقلب النظر إلى الإتجاهات بطريقة شديدة البساطة

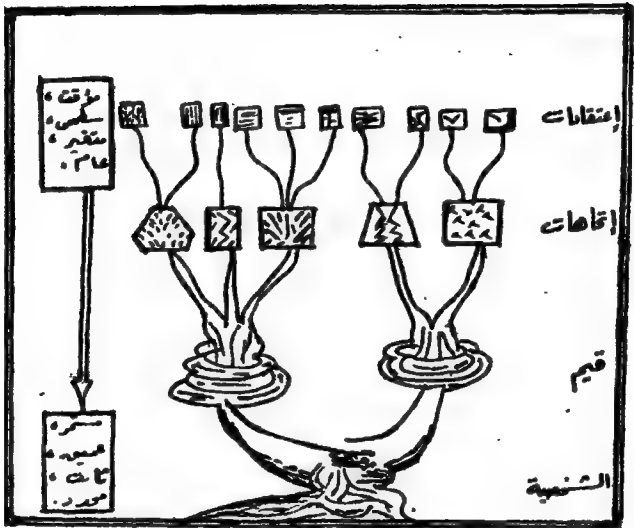
بمعنى أنه في معظم الأحيان نعتبر الاتجاه على أنه مستقيم يبدأ بمشاعر إيجابية في أحد طرفيه وينتهى بمشاعر سلبية في الطرف الآخر مع وجود نقطة حيادية في منتصف المسافة .

ونتيجة لذلك فإن محاولات القياس قد ركزت على تحديد ووضع اتجاه الشخص في نقطة معينة على تدرج الاتجاه ، بما يمكن وصفه بعد ذلك بأنه صاحب اتجاه معتدل أو سلبي أو إيجابي نحو موضوع معين أو ظاهرة معينة . وربما يتم التعبير عن الاتجاه بقيمة رقمية معينة أو عن طريق الترتيب . وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة وبساطتها فليس هناك دليل قاطع على صحة نموذج الامتداد الخطي للاتجاه .

وهناك جوانب أو صفات متعددة للاتجاهات ، وقد بينا حتى الآن مضمون Content الاتجاهات أو طبيعتها ، والصفة الأخرى هي كثافة أو حدة Intensity الاتجاه . فالاتجاه قد يوجد ولكن بدرجات متفاوتة من القوة ، وتظهر أهمية تحديد كثافة أو قوة الاتجاه لأنها تحدد درجة قوة المثير المطلوب استخدامه لاجداث الاستجابة المطلوبة ( تعزيز أو تغيير أو خلق ) . وقد وجد أن العلاقة بين مضمون وكثافة الاتجاه تشبه المغناطيس الذي يأخذ شكل حدوة الحصان أو الحرف الإنجليزي u . بمعنى أن الاتجاهات الأكثر تطرفاً ( سواء كان تطرف سلبي أو إيجابي ) عادة ما تكون أكثر قوة ، بينما الموقع المحايد أو المتوسط غالباً ما تكون كثافته أقل .

وتختلف الاتجاهات كذلك من حيث خاصية الاستمرارية أو البقاء لفترة من الزمن Endurance . فالمعتقدات السياسية للفرد غالباً ما تتسم بالثبات خلال معظم حياته ، بينما اتجاهاته نحو الماركات المختلفة من

السلع المختلفة تتغير أكثر من مرة . وبالمثل ، فإن بعض الاتجاهات تكون أعمق كثيراً من غيرها لدرجة أنها تنمى الفلسفة الأساسية للحياة ، بينما البعض الآخر يكون سطحيًا . *Superficial* نسبياً . هذا بالإضافة إلى أن بعض الاتجاهات قد تكون أكثر شمولاً واتساعاً من غيرها ، بمعنى أنها تضم عدداً من الاتجاهات الفرعية التي تجعل الفرد يتصرف بطريقة معينة تجاه المواقف الجديدة التي تصادفه . ولتسهيل فهم هذا المعنى فقد ميز علماء النفس الإجتماعى بين أربعة مستويات مختلفة وأطلقوا على أكثرها سطحية إعتقادات *beliefs* ، والمستوى الذى يلى ذلك من حيث العمق إتجاهات *Attitudes* . يلى ذلك مستوى أعمق أطلقوا عليه قيم *Values* أو اتجاهات أساسية *Basic attitudes* وأعمق هذه المستويات جمعياً هو الشخصية *Personality* وهذا التمييز بين المستويات المختلفة يمكن النظر إليه على أنه تمييز بين المستمر والمؤقت ، أو بين العميق والسطحي ، أو بين الثابت والمتغير ، أو بين المحدد والعام من الإتجاهات .. ولا يعنى هذا انفصال هذه المستويات عن بعضها تماماً لأنها متصلة ومتراصة ببعضها . ويمكن تشبيه هذه المستويات فى علاقتها ببعضها بالشكل الآتى الذى يشبه الشجرة .



ولا يجب أخذ هذا الشكل بطريقة حرفية ، فقيمتها الأساسية تتمثل في التحفيز من معاملة وجهات النظر أو الآراء Opinions على أنها مختلفة تماماً عن الاتجاهات أو منفصلة عنها . وكذلك يفيد هذا الشكل في بيان المشاكل التي نواجهها في محاولة تغيير اتجاهات الفرد ودرجة الجهود المطلوب لاحداث هذا التغيير . فتغيير الاعتقادات يعتبر أمراً سهلاً طالما أنه لا يمس الاتجاهات المتعلقة به . فمثلاً قد لا نجد صعوبة في اقتناع صديق له اتجاه سلبي نحو متجر معين بأنه غشّي في إعتقاده أن أسعار هذا المتجر مرتفعة عن غيرها . وهذا لا يغير من اتجاهه الأصلي الذي يتسم بالسلبية نحو هذا المتجر كما أنه سرعان ما يجد اعتقادات أخرى يستند بها اتجاهه السلبي .

وربما يوضح المثال الآتي الحالة الشائعة : نفرض أن أحد المسافرين على إحدى الخطوط الجوية عندما قدمت له المضيقة قائمة الطعام وكان الصنف الوحيد الذي يقدم هو شرائح الخنزير ، لاحظت عدم ارتياحه . في هذه اللحظة ربما يكون أول ما يتبادر إلى ذهنها أن الأمر متعلق بمجرد تفضيل صنف من الطعام دون آخر في وقت معين وفقاً للمزاج ، الشخص في ذلك الوقت . ولكن إذا سألته ربما تكشف أنه نباتي vegetarian ، أو أنه مسلم أو يهودي ، وأن رفضه أكل الخنزير يتعلق باتجاه أعمق وأهم نحو لحم الخنزير . أي أن هذا الرفض يتعلق بنظام قيم الفرد ونظراته الدينية المتعلقة بالحیوانات والنظيفة وغير النظيفة ، أو المتعلق بالمحظورات Taboos المختلفة . فهذا الأمر المغاير المتعلق بتفضيل طعام معين ربما يكون مفتاحاً لمزقة فلسفة الشخص ، أو في هذه الحالة عملاء شركة الطيران ، وربما يقود هذا إلى دراسة هؤلاء العملاء من هذه الزاوية ( أي من حيث عاداتهم الغذائية ) ، وادخال تعديلات معينة على سياسة خدمة الطعام في الرحلات المختلفة بناء على ما تظهره نتائج الدراسة .

## مبادئ القياس ٥

ونفى بذلك المتطلبات التي يجب مراعاتها عند تصميم وتقييم الأداة التي تستخدم في قياس الاتجاه .

ولتوضيح مضمون هذه المتطلبات والمبادئ سأأخذ المسطرة العادية التي نستعملها جميعاً كثال يقرب لنا المقصود من كل مبدأ . ومن أهم المبادئ التي يجب مراعاة توفيرها ما يلي :-

١ - التجانس Homogeneity أو أحادية البعد Unidimensionality  
ويشئ ذلك أن التدرج Scale يجب أن يعنى بشئ واحد في الوقت الواحد . فالمسطرة تقيس الطول وليس درجة الحرارة أو الوزن . وتظهر المشكلة في حالة تدرجات قياس الاتجاهات بسبب تعدد محتوى العناصر وعدم تحديدها بشكل دقيق .

٢ - الخطية Linearity والفترات المتساوية Equal intervals  
ويعنى هذا أن التدرج يجب أن يتبع نموذج الخط المستقيم مع وجود وحدات قياس ثابتة . وهذه الوحدات يسهل معالجتها إحصائياً على الرغم من أنها قد تكون غامضة من الناحية السيكولوجية . فإذا عدنا إلى المسطرة كثال نجد أنه من السهل علينا التأكد من أنها مستقيمة ولا توجد بها تعرجات ، كما أنها مقسمة إلى وحدات متساوية من البوصات والستمرات .

وتتدرج الاتجاه بقرص الاستقامة ولكن خلق وحدات قياس متساوية يمكن استبدالها ببعضها هو الأمر الصعب . فالبوصة تعنى البوصة سواء كانت في أحد الطرفين أو الآخر ، ولكن القيم الرقمية المتشابهة المتعلقة بتدرج الاتجاه ربما تمثل مضموناً نفسياً مختلفاً ، ثم كيف نفضل إمكانية مقارنة وحدات القياس التي تتعلق باتجاهين نحو شيئين مختلفين .



٣- ويتعلق المبدأ الثالث من مبادئ القياس بإمكانية الاعتماد على نتائج

القياس **Reliability** ويعبر هنا عن خاصية أساسية ولا فهي عنها  
وهي الإتساق **Consistency** . فلذا طبق نفس المقياس على نفس  
الظاهرة اليوم وبعد اسبوع فإن النتائج يجب أن تكون أقرب ما تكون  
إلى التطابق ( ما لم يكن قد حدث تغير حقيقى فى الظاهرة نفسها ) فاذا  
استخدمنا المسطرة فى قياس ارتفاع المكتب الذى نجلس عليه فائنا نحصل  
على نفس القراءة فى كل مرة نقوم فيها بالقياس . وفى مجال قياس  
الاتجاهات كلما كانت تدرجات القياس متعددة ومتنوعة كلما زادت  
درجة الاعتماد عليها بشكل ماحوظ عن درجة الاعتماد على سؤال واحد .  
وعلى الرغم من ذلك فانه من الصعب الوصول إلى درجة التطابق الكامل  
لأن الأفراد أنفسهم ربما يبدون اتجاهات مختلفاً نحو نفس قائمة الاستقصاء  
حيثما تقدم لهم مرة أخرى .

٤- صحة القياس **validity** . ويتعلق هذا بما إذا كان التدرج

يقيس فعلاً الظاهرة المطلوب قياسها . فربما نستطيع توفير التجانس أو  
آحادية البعد بالإبقاء فقط على العناصر التى ترتبط معاً بشكل كبير ،  
ونزع ذلك فإن التدرج قد لا يقيس فعلاً ما نريد قياسه . ويزيد من احتمال  
حدوث ذلك أن السلوك ظاهرة معقدة وغالباً ما لا يكون تعبيراً مباشراً  
عن اتجاه واحد وفى الوقت الحاضر فانه لا يوجد طريقة للتأكد من صحة  
تدرج اتجاه معين بشكل تام .

٥- التكرارية **Reproducibility** . عندما نقول

أن شخصاً ما يزن ٧٥ كجم فائنا نعى أن مؤشر الميزان الذى يقف عليه  
سيحرك من الصغير إلى القراءة ٧٥ كجم دون أن يعطى أيًا من القراءات

الأعلى من ذلك . وبعبارة أخرى فإن هذه القراءة لا تشير إلى أى رقم يبلغ ٧٥ وحدة من الكيلوجرامات ولكنها تشير بالتحديد إلى الـ ٧٥ كجم الأولى على لوحة تدرج الميزان . ونستطيع تكرار تغطية هذه المساحة بواسطة المؤشر فى كل مرة يقف فيها هذا الشخص على الميزان — بالطبع طالما أن وزنه لم يتغير — ومع أن هذا المطلب ليس ضروريا عندما تكون وحدات القياس نمطية كالكيلوجرام ، أو المتر . فمثلا لو وضعنا ثقلا وزنه ١٠ كجم على الميزان ووقف هذا الشخص فإن المؤشر سيقف عند ٨٥ كجم ، ومع ذلك يظل فى استطاعتنا حساب وزنه بدقة . ولكن عندما نتعامل مثلا مع أعراض مراحل معينة لمرض معين فانه يكون من المفيد أن نقوم بترتيبها أو تدرجها على أساس درجة خطورتها بحيث نعرف أن ظهور الأعراض جتنى أن المريض لا بد وأن يكون لديه الأعراض اءب وبالمثل فإن حصول شخص معين على درجة معينة عند قياس اتجاهه نحو ظاهرة معينة ربما يساعدنا فى معرفة الحمل التى يوافق عليها وتلك التى لا يوافق عليها . وبمعنى آخر تحديد موقعه أو مكانه على تدرج قياس الاتجاه .

وبالإضافة إلى هذه المتطلبات الأساسية فانه من المفيد أن يكون لدينا مقاييس نمطية أو مثالية Standard مشتقة من قياسات اتجاهات أعداد كبيرة حتى نستطيع مقارنة قوة اتجاه شخص معين باتجاهات الجماعة

**مستويات القياس :**

إن الأساس الذى يقوم عليه قياس الاتجاه يتمثل فى أنه يمكن وضع اتجاه الشخص فى نقطة معينة على الإمتداد الذى يمثل المقياس أو التدرج المستخدم . كما أنه يمكن تحويل هذه النقطة الى قيمة رقمية تعبر عن اتجاه

الخص . والسؤال الطبيعي الذى يمكن أن نسأله عن هذه القيم هو ما المعنى الذى يمكن استخلاصه منها ؟ :

وتتعلق اجابة هذا السؤال بمستويات القياس *Leve's of Measurement* وسنذكر هنا المستويات الرئيسية مرتبة حسب تدرجها فى جودة القياس ودرجة العقل *Sophistication* الذى تتمتع به ، وذلك على النحو التالى :

N	١ - القياس الإسمى
Ordinal	٢ - القياس الترتيبي
Interval	٣ - قياس المراحل
Ratio	٤ - قياس النسب

وقبل بيان مضمون كل نوع من هذه الأنواع نذكر المثال الآتى لإعطاء فكرة تمهيدية مجملة عنها :

لنفرض أن باحثاً كان إهتمامه منصباً على دراسة الاتجاهات نحو ماركة معينة من منتج معين : فإذا أراد أن يتأكد أن شخصين يختلفان فى اتجاهاتهما نحو هذه الماركة — دون تحديد درجة الاختلاف أو تحديد ما إذا كان اتجاه أحدهما موافقاً أو عكسياً أكثر من اتجاه الآخر — فإنه يمكن أن يستطيع التمييز بين الأنواع المختلفة من الاتجاهات .

وإذا أراد أن يثبت أن اتجاه شخص ما أكثر إيجابيه من اتجاه شخص آخر — ولكن بدون تحديد الدرجة التى يزيد بها عن الآخر — فإنه يجب أن يكون فى استطاعة أن يرتب *rank* المواقع الاتجاهية *attitudinal positions* المختلفة بناء على درجة إيجابيتها ( أى أكثر إيجابية أو أقل إيجابية من مواقع التى تمثلها النقاط الأخرى ) .

واذا رغب في أن يصل الى نتيجة شبيهة بما يلي :

أن اتجاه  $a$  أكثر إيجابية من اتجاه  $b$  . أو أن تجربتين قد نتج عنهما تغيير متساو في الاتجاهات . في هذه الحالة يجب أن يكون قادراً على تحديد ما إذا كان الاختلاف بين نقطتين من نقط الاتجاهات مساوياً للاختلاف بين نقطتين آخرتين .

أما إذا أراد أن يعطى نتيجة مثل : يعتبر اتجاه  $a$  ضعف اتجاه  $b$  من حيث درجة إيجابيته فإنه يجب أن يحدد وجود نقطة الصفر المطلق *absolute zero* للإيجابية الخاصة بالاتجاه موضع الدراسة . بالإضافة إلى وجود وحدات متساوية فوق نقطة الصفر .

١ - القياس الاسمي *Nominal* ويعتبر هذا أدنى مستويات القياس ويتكون من فئتين أو أكثر ، يتم تصنيف الإجابات الخاصة بالاتجاهات وفقاً لها . والمطلب الأساسي في هذا النوع من القياس هو القدرة على التمييز بين الفئات المتعلقة بالصفة التي يتم ،  $a$  ، وتحديد المعيار الذي يتم بناء عليه وضع الأفراد في فئة أو أخرى من هذه الفئات . والعلاقة المحددة الوحيدة بين هذه الفئات تتمثل في أنها مختلفة عن بعضها ، بمعنى أنها لا تصل إلى أن نستخلص منها أن فئة  $a$  أكبر ، أو أصغر ، من الأخرى . ولا الدرجة التي تمثلها كل فئة من الصفة التي تم قياسها . فتصنيف أفراد جماعة معينة حسب الجنسية يمثل هذا المستوى من القياس حيث أن كل ما نحصل عليه هو عدد الجنسيات وعدد الأفراد الذين ينتمون إلى كل منها .

وتوخياً للسهولة فقد تستخدم الأرقام لتعريف الفئات المختلفة أو كرمز لها ( فئة ١ : فئة ٢ .. الخ ) ، ولكن ليس هناك أى معنى رياضى أو إحصائى لهذه الأرقام في مثل هذه الحالة . بمعنى أنه ليست هناك علاقات

بين الفئات تماثل العلاقات الرياضية بين الأرقام المستخدمة للدلالة عليها .  
ونتيجة لذلك فإنه لا يمكن استخدام الأساليب الإحصائية التي تقوم على  
العلاقات الرياضية بين الأرقام ( مثل حساب الوسط أو الانحراف المعياري  
أو معامل الارتباط ) . غير أنه يمكن استخدام بعض الأدوات الإحصائية  
التي تقوم على مبدأ العد Counting فقط مثل حساب التكرارات  
( عدد الحالات في كل فئة ) ، أو القيمة الأكثر شيوعاً وهي النوال Model  
أو معامل التجانس Coefficient of contingency أو استخدام اختبار كاي<sup>٢</sup> .

فمثلاً في دراسة العلاقة بين الشخصية والجنسية ، يضع الباحث المعيار  
( أو المعايير ) التي يمكن على أساسها تبويب الأفراد حسب نوع الشخصية  
ثم يحدد ما إذا كان نوع معين من الشخصية يقترن Associate أو  
يرتبط بجنسية معينة أكثر من ارتباط الأنواع الأخرى ، وذلك عن  
طريق عد Counting الحالات من كل نوع من أنواع الشخصية التي  
تقع تحت كل جنسية من الجنسيات .

وكمثال آخر ، إذا درست العلاقة بين الجنس والتدخين ، واختبرت  
لهذا الغرض عينة من ١٠٠ مفردة وبعد مقابلتهم أمكن الحصول على  
النتائج التي يبينها الجدول الآتي :

الجنس			
	ذكور	إناث	مجموع
التدخين			
ملدخنون	٣٠	١٠	٤٠
غير ملدخين	٢٠	٤٠	٦٠
المجموع	٥٠	٥٠	١٠٠

والأسئلة التي يمكن أن تثار فيما يتعلق بهذه البيئات هي :

— هل هناك علاقة بين الجنس والتدخين ؟ .

— ما هي الأداة الإحصائية التي يمكن إستخدامها لإختبار هذه العلاقة؟  
وسوف نرجئ الإجابة على هذين السؤالين إلى موضع لاحق من هذا الباب عندما نتكلم عن إختبار نتائج القياس.

ويقلب ا- *Exploratory* برتر تام على إكتشاف ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين أكثر من تركزه على التحديد الدقيق للشكل الرياضي لهذه العلاقة من حيث اتجاهها وقوتها.

٢- القياس الترتيبي ordinal يمكن هذا القياس من تحديد الموقف النسبي للفرد أو للشيء فيما يتعلق بصفة معينة ، ولكن دون التعرض للمسافات التي تصل بين النقاط المختلفة على التدرج .

والمطلب الأساسي لهذا النوع من مستويات القياس هو أن يستطيع الشخص أن يحدد بالنسبة لكل فرد أو شيء يتم قياسه ما إذا كان هذا الفرد لديه أكثر أو أقل من فرد آخر من الصفة التي يجرى قياسها أو أن لديه نفس القدر من هذه الصفة .

ومعنى ذلك أنه في هذا المستوى من القياس فإن الاهتمام يكون بترتيب المواقع *order of positions* التي يوضع عليها الأفراد ، ومن اليديهي أن إستخدام هذا المستوى يقوم على إفتراض مسبق بأنه يمكن وضع كل شخص في نقطة واحدة على التدرج الخاص بالصفة التي يتم قياسها .

فإذا كانت عملية القياس تعبر عن قولنا مثلاً أن السلعة من أفضل من

السلعة من حيث الجودة ولكن من تفضل من حيث دجته توافرها في السوق ، فإنه لا يمكن وضع هاتين السلعتين من حيث علاقتهما ببعضهما على مقياس ترتيبي واحد :

ومن ناحية أخرى فإن القياس الترتيبي يشبه استخدام شريط من الاستك كأداة للقياس بعد تدرجه وبيان الأبعاد المختلفة عليه . حيث أنه عند الاستخدام تكون بعض أجزائه مشدودة أكثر من غيرها وبذلك فرغم بقاء ترتيب المسافات كما هو إلا أن العلاقة بين هذه المسافات تتعرض للتغير . فالمسافة بين ٨-٩ ربما تكون مساوية ، أو أقل ، أو أكبر من المسافة بين ٢٠١ . . .

ونتيجة لذلك فإن الخلاصة التي يمكننا هذا النوع من القياس من الوصول إليها تتلخص في العلاقة النسبية ( أكبر أو أصغر أو مساو ) ولكن لا نستطيع الذهاب أكثر من ذلك وتحديد درجة الأكبر أو الصغر .

وكمثال على هذا النوع من مستويات القياس من مجال العلوم الطبيعية السلم الذي وضعه العالم موز لقياس صلابة المعادن Mohs' scale of hardness فالمعلاقة العملية في هذه الحالة هي قدرة المعدن على حك أو خدش scratch بعضها البعض . ووفقاً لهذا المقياس فإن الماس diamond يحتل أعلى ترتيب على هذا السلم لأنه يستطيع خدش جميع المعادن الأخرى المعروفة ولا يخدشه أى معدن منها . ومع ذلك فإن هذا السلم أو التدرج الخاص بالصلابة النسبية للمعادن لا يحدد مدى زيادة صلابة الماس عن المعادن الأخرى . وبعبارة أخرى فإن نخبنا أن الماس أصلب من المعادن الأخرى ولكنه لا يبين الدرجة التي تزيد بها هذه الصلابة عن صلابة المعدن الآخر تليه في الترتيب من حيث هذه الخاصية أو الصفة .

وعندما تتعلق عملية القياس بمقارنة مجموعة من الأفراد من حيث مدى توافر خاصية معينة لديهم فإنه يكون من السهل أن يعكس القياس لترتيب مواقعهم وليس المسافات بينهم . فمثلا عند ترتيب العشرة الأوائل على دفعة شعبة إدارة الأعمال في دور يونيو ١٩٨١ للإختيار من بينهم لوظيفة معبد نستطيع بسهولة تحديد هذه المراكز العشرة ، ولكن قد يكون فرق درجات الأول عن الثاني درجتين فقط ، بينما الفرق بين الثاني والثالث خمس درجات ، وبين الثالث والرابع ثمان درجات ؛

ومن حيث الأدوات الإحصائية التي يمكن تطبيقها على البيانات التي تمثل هذا المستوى من القياس فإنها محدودة . فبالإضافة إلى الأدوات التي تستعمل في النوع السابق ( القياس الاسمي ) . يمكن استخدام الوسيط Median ومعامل ارتباط الترتيب Rank — order of correlation ،

وقد استحدثت في السنوات الأخيرة عدة اختبارات إحصائية تصلح للتطبيق مع هذا النوع من البيانات وتعرف باسم الإحصاءات غير المعلمية  
(١) Nonparametric statistics

٣- قياس المراحل المتساوية Interval لا يهتم هذا النوع من مستويات القياس بترتيب المواقع أو النقط التي يتدرج وفقاً لها فقط ، ولكنه يأخذ في الاعتبار كذلك المسافات أو المراحل التي تفصل بين هذه النقط أو المواقع ، بمعنى أن المسافة بين النقطتين ٢٠١ تساوي المسافة بين ٣٠٢ أو ٤٠٣ . ويعتبر مثالا على هذا النوع من القياس الترمومتر الذي يبين درجات الحرارة الثوية والتفريجات ، فبينما تعتبر نقطتان تجمد الماء وغليانه حسب التدرج الأول هما صفر ، ١٠٠ درجة على التوالي . نجد هــتين النقطتين ٢١٢،٣٢ درجة على التوالي حسب التدرج الثاني . ولكن يعطينا كل تدرج منهما نفس التقدير من التغير في عمود الزئبق تحت نفس



الضغط : ونتيجة لذلك فإن درجة الحرارة على أى من التدرجين يمكن تحويلها إلى التدرج الآخر وذلك بالعلاقة الخطية الآتية :

الدرجة بالفهرنهايت =  $\frac{1}{5}$  الدرجة المتوية + ٣٢ . وبالنسبة لمعظم الصفات والخصائص التى يهتم بها الباحثون فى العلوم الإجتماعية فإنه لم يمكن التوصل بعد إلى مقاييس توصلنا إلى هذا المستوى من الدقة فى القياس . هذا على الرغم من المحاولات العديدة التى تمت فى مجال قياس الاتجاهات على وجه الخصوص ، وأكثر المناهج استخداماً لتحديد تساوى الفترات أو المراحل يقوم على الاستفادة من حكم عدد كبير من الأفراد على موقع النقاط المختلفة على التدرج .

فاذا إطمأن الشخص إلى أن المسافة بين وحدات القياس متساوية ، فإنه يستطيع استخدام العلاقات الرياضية بين الأرقام التى تمثل هذه الحقيقة . فمثلاً يستطيع القول أن الشخص الذى تغير ما أحرزه من نقط من ٣ إلى ٥ يشبه تماماً الشخص الذى تغير ما أحرزه من نقط من ٥ إلى ٧ .

وربما يستطيع حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط .

وبالإضافة إلى هذه المستويات الثلاثة فإن هناك مستوى رابعاً يعرف باسم قياس النسب Ratio . ولم يصل البحث فى العلوم الإجتماعية إلى درجة استخدام هذا المستوى ، إذ لا يزال استخدامه مقصور على العلوم الطبيعية ، وبالتالي فنحن لا نجد فائدة من ذكره هنا (١) :

---

(١) يمكن أن يريد معرفة هذا النوع تفصيلاً الرجوع إلى :

Selltiz, G., et. al., Research Methods in Social Relations,  
Methuen & Co. Ltd, London, 1969.

## أنواع مقاييس الاتجاهات :

نتأقش فى هذا القسم الأنواع المختلفة لمقاييس الاتجاهات ، ولكن قبل ذلك يستحسن أن نلم بالمراحل الأساسية التى ينطوى عليها إنشاء هذه المقاييس وتمثل المرحلة الأولى فى تجميع عدد من الحمل ( العناصر ) التى تختار منها تلك الحمل أو العناصر التى تستخدم فى المقياس فى شكله النهائى . وعند اختيار هذه الحمل أو العناصر تراعى الاعتبارات الخاصة باختيار الكلمات والمعانى التى يتعرض لها الدارس تفصيلاً فى تصميم قوائم الاستقصاء فى بحوث التسويق .

وبصفة أساسية يجب أن يخدم كل عنصر فى التمييز بين من لهم اتجاهات مواتية واتجاهات غير مواتية فيما يتعلق بالشئ موضوع الدراسة . ولهذا السبب فإن العناصر التى يستجيب لها الجميع - أو معظم - بنفس الطريقة تعتبر غير مرغوب فيها وذلك لعدم قدرتها على التمييز . ومع أن العناصر التى ترتبط بمحقات موضوعية يمكن أن تكون مفيدة أحياناً كمؤشرات غير مباشرة للاتجاهات إلا أنه من المفضل تجنب إستخدامها وذلك بسبب إحتمال أن يقوم البعض بالإجابة عليها وفقاً لدرجة معرفته وليس وفقاً لاعتقاده الشخصى . وبصفة عامة فإن العناصر يجب أن تغطى جميع جوانب الاتجاه . وتفيد عملية المراجعة فى التأكد من أن جانباً أو جوانب هامة لم يتم إغفلها . ومن المفيد اللجوء إلى المقابلات غير الموجهة أو المفتوحة كمصدر للحصول على الحمل أو العناصر المتطقة بالموضوع ، هذا بالإضافة إلى أنه يتم الحصول عليها مبرأ عنها بالكلمات الفعلية التى تستخدم فى الحياة اليومية . ومن الممكن إستخدام أجهزة التسجيل فى هذه المقابلات ضماناً للحصول على نفس التعبير المستخدم . كما يمكن اللجوء إلى تقارير

الصحف والمجلات التي تتناول الموضوع كصدر لتكوين الحمل التي سيختر منها عناصر المقياس .

والخطوة الثانية بعد تجميع هذه الحمل والعناصر هي الاختيار من بينها لتلك العناصر التي تدخل في تكوين المقياس في شكله النهائي . ويمكن أن يتم ذلك عن طريق دراسة استكشافية لمجموعة من الأفراد ، أو عن طريق تقييم مجموعة من المحكام Judges . وفي كلا الحالتين غالباً ما تبدأ عملية الاختيار باستبعاد العناصر التي لا ترتبط بالموضوع أو التي لا تنسجم مع بقية العناصر أو التي بها عيوب من ناحية الصياغة Wording . وبعد الاستقرار على العناصر النهائية يمكن اختيار صحة المقياس ودرجة الاعمال عليه فإذا اطمأن إلى توافرها فانه يمكن البدء في تطبيقه .

وكما سبق أن قلنا فان استعمال طريقة التدرج في القياس تعيدنا في تحديد موقع إتجاه الشخص على هذا التدرج بمعنى أنه بدلا من تصنيف المستقصى منهم في مجموعات متباينة ( مثل نعم ، لا . أو موافق ، غير موافق ) فاننا نحصل على قياس للدرجة التي تتوافر بها الصفة المعينة .

وأبسط الطرق لقياس قوة إتجاه شخص معين هي أن نسأله أن يحدد بنفسه الفئة التي ينتمي إليها ، ويمكن أن يتم ذلك بأكثر من طريقة ، ربما أسهلها ان نقدم له عدداً من الحمل المتعلقة بالإتجاه المراد قياسه ولكنها تتباين من حيث قوتها مثل :

أعتقد أن الماركة س هي أفضل ما في السوق تماماً .  
أعتقد أن الماركة س هي إحدى أفضل الماركات الموجودة في السوق .  
لست متأكداً من الأفضلية المطلقة للماركة س .  
وهكذا ..

أو .

أعتقد أن انعقاد مؤتمر القمة الإفريقي العربي في القاهرة فيه كسب للقضية العربية •

لست متأكداً من أن انعقاد مؤتمر القمة الإفريقي العربي في القاهرة فيه كسب للقضية العربية •  
وهكذا ••

ونسأل الشخص أى هذه الحمل أكثر انطباقاً على اتجاهه .

كما أنه من الممكن أن نقدم للشخص جملة واحدة ولكن لها عدد من الإجابات البديلة التي تتدرج من « أوافق بشدة » إلى « أعارض بشدة » .

ومن الأمور الهامة التي يجب اتخاذ قرار بشأنها عند إنشاء التدرج الخاص بالمقياس هو عدد المسافات التي يتكون منها هذا المقياس . فإذا كانت المسافات أكثر من اللازم فإنه يصبح من المحتمل ألا يستطيع الأفراد تحديد الموقع الذي ينتمون إليه بدقة وذلك لأن التمييز بين هذه الفئات العديدة يصبح دقيقاً للغاية . ومن ناحية أخرى إذا كانت هذه المسافات أقل من اللازم فإن المقياس لن يستطيع التفرقة بكفاية بين الدرجات المختلفة .

والجانب الآخر المرتبط بعدد المسافات هو هل يكون مجموعها فردياً odd أو زوجياً even والاختيار بينهما يعتمد على مدى الرغبة في إجبار الفرد أن يبين الجانب الذي يميل إليه اتجاهه . ففي حالة العدد الفردى تكون هناك مسافة وسطى تمثل نقطة محايدة neutral ، ولكن في حالة الرقم الزوجى لا تكون هناك مثل هذه النقطة ولا بد أن يميل اتجاه الشخص إلى أحد الجانبين .

ومن الشائع في البحوث استخدام عدد من المسافات يتراوح بين ٧،٥ مسافات ، غير أن عددها قد يصل إلى ٩ أو ١١ .

بعد الإلمام بهذه الجوانب نتناول فيما يلي أهم أنواع المقاييس التي يمكن إستخدامها في قياس الاتجاهات وأهمها :

١ - مقياس المراحل المتساوية أو مقياس ثرستون Thurstone

٢ - مقياس ليكرت Likert

### مقياس المراحل المتساوية :

وقد اهتم ثرستون Thurstone بوضع مقياس يوفر بيانات من تلك التي أسميناها المراحل المتساوية equal Interval عند الكلام على مستويات القياس . لذلك فإنه أحياناً يطلق على هذا المقياس اسم المقياس الذي تبدو مراحلها وكأنها متساوية Equal — appearing intervals والخطوة الأولى في تكوين هذا المقياس هو جمع جميع العناصر التي تتعلق بالموضوع الذي يراد بحثه وقياس الاتجاهات نحوه والتي تتدرج من المواتاة الشديدة إلى عدم المواتاة الشديدة . وهذه العناصر يتم تخفيضها باستبعاد العناصر الغامضة Ambiguous أو التي بينها ازدواج ، وهكذا حتى يصل العدد إلى حوالي ١٠٠ عنصر يتم كتابة كل منها على كارت .

ثم يقوم عدد من « الحكام » Judges بتصنيف هذه الكروت — كل حكم على حدة — في مجموعات بناء على تقييمه لدرجه كل عنصر من حيث درجة المواتاة التي يمثلها . وغالباً ما يكون عدد المجموعات التي تصنف وفقاً لها الكروت ١١ مجموعة ولكن من الممكن أن تكون ٨،٩ ويطلق على المجموعة المتوسطة المجموعة « المحايدة » . وتعطى بعد ذلك قيمة رقمية من ١ - ١١ لهذه المجموعات : ويتم استخدام العناصر في قائمة الاستقصاء مع توزيعها عشوائياً . وعندما يؤشر شخص معين أمام العناصر التي تنفق مع اتجاهه فإنه يمكن حساب متوسط قيم جميع العناصر وهذا المتوسط يمثل قوة اتجاه هذا الشخص .

ويطلق حينئذ على هذا المقياس ، المميز و التمازق differential بمعنى أن الشخص سيوافق فقط على العناصر التي تقع حول النقطة التي تمثل اتجاهه ، ولا يوافق مع تلك العناصر الأخرى المتطرفة عن هذه النقطة في كلا الاتجاهين .

وفي ذلك فإن هذا المقياس يختلف عن المقاييس التي تعرف بالمقاييس التجميعية أو التصاعدية Cumulative التي يتوقع أن يوافق فيها الفرد مع جميع العناصر الأقل تطرفاً من النقطة التي تمثل اتجاهه ولا يوافق على جميع العناصر الأكثر تطرفاً .

والانتقاد الرئيسي الذي يوجه إلى هذه الطريقة هو لإحتمال اختلاف خصائص واتجاهات الحكماء الذين قاموا بتصنيف العناصر عن اتجاهات وخصائص أولئك الذين يقوم بقياس اتجاهاتهم .

والانتقاد الآخر يتعلق بالجهد في إعداد المقاييس Laboriousness — توفير العدد الكافي من الحكماء — غالباً ٥٠ — ذوي الخبرة والراغبين في الإشتراك في هذه العملية ليس أمراً سهلاً في جميع الأحوال .

وتعتبر هذه النقطة الأخيرة بمثابة ميزة للطرق الأخرى التي لا تحتاج إلى هؤلاء الحكماء في إنشاء المقياس ، وذلك كما سنرى .

## ٢ — مقياس ليكرت :

بينما أنصب إهتمام ثرستون على توفير مقياس ذي مراحل متساوية ، فإن إهتمام ليكرت قد تركز على التجانس أو أحادية البعد — بمعنى أن تقيس جميع العناصر نفس الشيء . كما أراد أن يستبعد الحاجة إلى الحكماء بأن تقوم عينة تمثيلية « Trial Sample » بوضع نفسها على

تدرج أو إمتداد الاتجاه Attitude Continuum بالنسبة لكل جملة أو عنصر . ويمتد هذا التدرج على النحو التالي :

١ - أوافق بشدة .

٢ - أوافق .

٣ - غير متأكد .

٤ - لا أوافق .

٥ - لا أوافق بشدة .

وتعطي هذه النقاط الأوزان ١، ٢، ٣، ٤، ٥ (وأحياناً الأوزان ٤ - صفر)

ولكى ننشئ هذا المقياس فإننا نتقدم على النحو التالي :

أولاً - نبدأ كالمعتاد بجمع العناصر . ثم نقوم عينة من الأفراد بتجربة العناصر . حيث يقوم كل فرد من العينة بأن يؤشر أمام كل عنصر لى يبين الدرجة التى تبين إتجاهه . ويجدر أن تكون هذه العينة مماثلة للمجتمع الذى سيطبق عليه المقياس .

ثانياً - نقوم بعد ذلك بحساب الدرجة التى حصل عليها كل فرد . ولكى يتم ذلك لابد أن نقرر هل الدرجة المرتفعة تعبر عن إتجاه موافق أم غير موافق ولا يهم القرار فى حد ذاته . لأن قيمته الكلية تتمثل فى ثبات عملية الحساب ابتداء من هذه الخطوة وفى جميع الخطوات التالية .

فاذا قررنا أن الدرجة المرتفعة تعنى إتجاهاً موافياً فإن العناصر الموافية يجب أن تعطى الوزن ٥ بالنسبة للجملة « أوافق بشدة » وتدرج الأوزان إلى ١ بالنسبة للجملة « لا أوافق بشدة » . وبالمثل فإن العناصر غير الموافية يجب أن تعطى ١ مقابل « أوافق بشدة » وتدرج إلى ٥ مقابل « لا أوافق بشدة » .

بشدة ، أما إذا قررنا أن الدرجة المرتفعة تعنى إتجاهاً غير موات فننا نطبق عكس ما تقدم تماماً في حساب الدرجة .

لذلك فانه من المفيد في هذا المقياس أن تكون العناصر إما إيجابية أو سلبية حيث أن العناصر المطاوعة تتطلب حساب درجة الارتباط حتى نتبين مدى صحة حكمنا عليها .

- ١ - ثالثاً - بعد إعطاء العناصر القيم من ١ - ٥ أو من ٥ - ١ نقوم بجمع درجة كل العناصر للحصول على الدرجة الكلية بالنسبة لكل فرد ، فمثلاً إذا كان لدينا ١٣٢ عنصراً فإن المدى الذى يمكن أن تتراوح فيه الدرجة سيكون ١٣٢ - ٦٦٠ وذلك بالنسبة لكل فرد (  $132 \times 5$  ) أى ٥٢٨ .

والجدول الآتى يبين بعض العناصر المأخوذة من مقياس إتجاهات الأمهات نحو الأطفال . وعندما نقرأ هذه العناصر يتضح لنا أن بعضها تعبر عن درجات متفاوتة من القبول والبعض الآخر يعبر عن درجات من الرفض ، وعنصراً أو اثنين لا يتفقان تماماً مع أى من هذين الوصفين أى يصعب تحديد ما إذا كانا يعبران عن إتجاه إيجابى أو سلبى .



رقم	المصدر	أوافق	أوافق	غير مؤيد	أوافق	لا أوافق
١	وجود الأطفال يقوى العلاقة بين الزوج والزوجة		صح	٢	١	بشدة
٢	تعليم الأطفال كيف يتصرفون بالأعمال المختلفة يعطى منة حقيقية		صح			
٣	تربية الأطفال بتعليم قدر معين من القفارة.					صح
٤	الأم ذات الأطفال الصغار تكون عرومة من الاستمتاع بوقتها بالطريقة التي تراهها .	صح				
٥	أن الأطفال - بعضة عامة - نعمة أكثر منها عب		صح			
٦	من الصعب أن نحافظ الشخص على مزاجه مع الطفل			صح		
٧	أن رعاية الطفل تتطلب الكثير .			صح		
٨	لو كان في إمكاننا لكتبنا أفضل أن ارسل أطفال إلى مدرسة داخلية			صح		
٩	في المواقف الصعبة ، يكون الأطفال مصدر الأمل والشجاعة .			صح		
١٠	لو بدأت حياتي من جديد كنت سأفضل أن يكون لي أطفال .	صح				

فمثلاً الموافقة على العنصر ٢ تعنى وجود مشاعر إيجابية نحو الأطفال ،  
والموافقة على العنصر ٣ تعنى وجود مشاعر سلبية بيننا الوضع ليس بهذا  
الوضوح بالنسبة للعنصر ٨ ، فالموافقة عليه قد تكون مؤشراً لرفض الأطفال  
كما قد تعنى الرغبة فى الإتفاق عليهم لإعطائهم فرصة تعلم أفضل ( وربما  
يكون ذلك محاولة لتعويضهم عن إحساس بالرفض فى مستوى اللا شعور ) .

رابعاً — نصل الآن إلى مشكلة حساب الدرجة . فإذا قررنا أن الدرجة  
المرتفعة تعنى اتجاهاً إيجابياً نحو الأطفال فإن الموافقة على الحمل التى تعنى  
حب الأطفال تعطى ٤ أو ٥ ، والموافقة على الحمل التى تعنى رفض  
الأطفال تعطى ١ أو ٢ ، وبمعنى آخر فأننا نعكس درجة هذه الحمل  
الأخيرة . أما إذا قررنا أن الدرجة المرتفعة تعنى اتجاهاً سلبياً فإن درجة  
العناصر التى تنطوى على مشاعر إيجابية نحو الأطفال يجب أن تعكس ،  
وهى فى حالة الجدول السابق العناصر ١، ٢، ٥، ٩، ١٠ . وكما قدمنا فإن الشيء  
المهم هو الإنتظام والثبات فى تطبيق قاعدة واحدة حتى يمكن الحصول  
على نتائج سليمة .

فإذا رجعنا إلى مثالنا السابق الذى إقتصرنا فيه — توجهاً للسهولة — على  
بيان ١٠ عناصر وإجابة أم واحدة فقط . بمجرد النظر إلى هذه الإجابات  
( التأشرات ) يتكون لدينا انطباعاً أن هذه الأم لديها اتجاهاً إيجابياً ومعتدلاً  
نحو الأطفال ( عناصر ٢، ٥، ٧، ١٠ ) . وهى قادرة كذلك على التعبير عن  
بعض المشاعر السلبية المعتدلة ( عنصرى ٤، ٩ ) . ولكنها تنجذب من إبداء  
الرأى المتطرف ( عنصر ٣ ) أو الحب البين ( عنصر ٩ ) . وهذه الأم  
تعبّر كذلك عن بعض الشك ( عنصرى ١، ٨ ) وقد يكون ذلك بسبب عدم  
التأكد من مشاعرها أو عدم التأكد من معنى العنصرين . وربما لأن هذين

العصرين لا يتعلقان بهذا الموضوع لأنهما يضمنان عناصر اتجاهات قوية نحو موضوعات أخرى مثل الزواج ، أو الطبقة الإجتماعية أو المدارس الخاصة أو الانفصال عن الأبناء .

ولكن كيف نحسب الدرجة التي تعبر عن قوة إتجاه هذه الأم ؟ لنفرض أننا قررنا أن الدرجة المرتفعة تعبر عن قوة إتجاه إيجابي نحو الأطفال . في هذه الحالة تبقى درجة جميع العناصر الإيجابية كما هي أي :

$$٥ = \text{أوافق بشدة .}$$

$$٤ = \text{أوافق .}$$

$$٣ = \text{غير متأكد}$$

$$٢ = \text{لا أوافق}$$

$$١ = \text{لا أوافق بشدة}$$

وبالنسبة للعناصر ٣، ٤، ٦، ٧، ٨ فإن درجاتها ستكون على عكس ما تقدم أي :

$$١ = \text{أوافق بشدة ، } ٥.٠٠٠ = \text{لا أوافق بشدة ،}$$

ونلاحظ هنا أن الدرجة الخاصة بـ « غير متأكد » لم تتغير ، فهي ٣ في كل من الحالتين .

بعد ذلك نحسب الدرجة التي حصلت عليها هذه الأم كالآتي :

$$\text{عنصر } ١ = ٣ \text{ درجات}$$

$$٢ = ٤$$

$$٣ = ٥$$

عنصر	٤ = درجة واحدة
١	٥ = ٤ درجات
١	٦ = ٤
١	٧ = ٤
١	٨ = ٣
١	٩ = درجتان
١	١٠ = ٥ درجات
الدرجة الكلية	٣٥ = درجة

وحيث أن لدينا ١٠ عناصر ، فإن الحد الأقصى للدرجة هو ٥٠ (٥×١٠) والحد الأدنى هو بالضرورة ١٠ ، وتقع الدرجة ٣٥ التي حصلت عليها هذه الأم أبعد قليلاً عن النقطة المتوسطة في إتجاه الطرف الإيجابي للتدرج . وهذا يؤكد الانطباع المبدئي الذي تكون لدينا من مجرد النظر إلى نمط إجابتها ، وهو أنها ذات إتجاه إيجابي معتدل نحو الأطفال .

خامساً - وتتمثل الخطوة التالية في « تحليل العنصر » item-analysis لتحديد أكثر الحمل ( أو العناصر ) صلاحية للقياس . ومن الناحية المثالية فإن تحليل العنصر ينبغي أن يتم عن طريق إيجاد الارتباط بينه وبين معيار أو مؤشر خارجي متعلق بالإتجاه الذي يقيسه ، ويبقى فقط على العناصر ذات الارتباط المرتفع . ولكن مثل هذا المعيار نادراً ما يكون متاحاً . هنا نجد أنه لن يكون سليماً أن نستنتج أن السيدة التي لديها أطفال تحب الأطفال بالضرورة . تماماً مثلما لا نستطيع أن نستنتج أن العسكريين جميعاً يميلون إلى الحرب ؛ وبعبارة أخرى : إنه من غير المأمون أن نستنتج إتجاه الشخص من سلوكه أو من عضويته لجماعة معينة .

ونتيجة لذلك فإن المقياس المتاح للاتجاه هو مجموع درجات العنصر الذى يفترض أنه صمم بدقة وحرص . وبتطبيق ذلك فإن العناصر ستكون على الأقل متسقة *consistent* ومتجانسة *homogeneous* ، أى أنها تقيس نفس الشئ وأن المقياس سيكون صحيحاً .

إذا قبلنا هذا الافتراض ، فإن باقى العبء يكون ميسوراً . فببساطة نقوم بحساب معامل الارتباط *correlation coefficient* بالنسبة لكل عنصر بالدرجة الإجمالية . ونبقى على العناصر ذات معامل الارتباط المرتفع ، ويعرف هذا بطريقة الإلتصاق الداخلى *Internal — consistency* فى تحليل العنصر طالما أنه ليس هناك معيار خارجى وهنا يجب ملاحظة أننا لا نستخدم الدرجة الإجمالية ، ولكننا نستخدم تلك الدرجة مطروحاً منها الدرجة الخاصة بالعنصر الذى نقوم بحساب الارتباط الخاص به .

ولتوضيح مضمون ذلك نأخذ المثال الآتى :

نفرض أننا معنيون بتحليل العنصر رقم ٥ فى مثالنا السابق ( أن الأطفال — بصفة عامة — نعمة أكثر من عب ) . وأن لدينا الدرجات الخاصة بعشر أمهات بالنسبة لجميع العناصر . وبالنسبة للعنصر رقم ٥ ، وبالنسبة لجميع العناصر مطروحاً منها درجة العنصر الخامس وذلك كما يتضح من الجدول الآتى :

الأمهات	الدرجة الإجمالية	درجة العنصر	الدرجة الإجمالية مطروحاً منها درجة العنصر الخامس
١	٤٥	٥	٤٠
٢	٤٢	٥	٣٧
٣	٣٥	٤	٣١
٤	٣٥	٤	٣١
٥	٢٠	١	١٩
٦	٣٩	٤	٣٥
٧	٣٣	٣	٣٠
٨	٤٠	٤	٣٦
٩	٢٢	١	٢١
١٠	٢٧	٢	٢٥

بعد ذلك نستطيع عمل توزيع انتشارى Scattergram لبيان  
الارتباط أو ذلك كما يظهر فى الجدول الآتى :

الدرجة الإجمالية مطروحاً منها درجة العنصر الخامس	درجة العنصر	١٠ - ١٩	٢٠ - ٢٩	٣٠ - ٣٩	٤٠ - ٥٠
١	١	١	—	—	—
٢	—	١	—	—	—
٣	—	—	١	—	—
٤	—	—	—	٤	—
٥	—	—	—	١	١

وبعد حساب الإرتباط نلاحظ أن العلاقة قوية جداً حيث أن قيمة  $r = ٩٦$ ، ونتيجة لذلك نقرر الإبقاء على هذا العنصر لأن له علاقة ببقية العناصر التي تقيس الاتجاه نحو الأطفال : ولا شك أن ميلنا إلى الإبقاء على هذا العنصر سيكون أكبر إذا حصلنا على هذا الارتباط المرتفع مع وجود عدد كبير من العناصر وعدد كبير من الأفراد الذين أجابوا عليها .

### اختبار نتائج القياس :

بعد أن يختار الباحث مستوى القياس الذي يوفر له نوع البيانات التي يحتاج إليها ، ويطبق الطريقة المناسبة لتحديد اتجاهات الأفراد نحو الأمر أو الظاهرة التي يقوم بدراستها ، فإنه يحتاج إلى أداة تمكنه من اختبار *statistical significance* الدلالة الإحصائية لهذه النتائج ، أي اختبار ما إذا كانت الفروق حقيقية وجوهرية أم أنها راجعة إلى الصدفة .

وكما هو معروف فإن لكل أداة من الأدوات الإحصائية متطلباتها التي يجب أن تتوافر حتى يمكن استخدامها ، كما أن هناك قيوداً على استخدام هذه الأدوات وحدوداً لما يمكن أن يستدل عليه منها . ويمكن للمقارئ الذي يرغب في الإلمام بتفاصيل ذلك الرجوع إلى أي كتاب يعالج استخدامات الإحصاء في مجال الأعمال أو العلوم الاجتماعية الآن تناول مثل هذه النقاط هنا نخرج بنا عن إطار إيماننا المباشر (١) .

والقيد الذي يعني في هذا المقام هو طبيعة البيانات التي يتم اختبارها.

(١) كمثال ذلك يمكن الرجوع إلى :

— Freund, J.E. & Williams, F.T. Modern Business Statistics. Pitman Publishing. London. 1970.

وكما قلنا فإن معظم البيانات التي تستخدم في مجال العلوم الاجتماعية عموماً تنتمي - بصفة عامة - إلى المستويين الإسمي والترتيبي ، ولم تصل بعد إلى مستوى قياس المراحل المتساوية أو النسب *Ratio* اللذين وصلت إليهما العلوم الطبيعية . ولذلك فإننا سنقتصر هنا على ذكر أداة إحصائية واحدة تعتبر من أكثر الأدوات ملاءمة واستخداماً في مجال اختبار النتائج التي يتم استخدامها من بيانات المستويين الإسمي والترتيبي وهذه الأداة هي  $\chi^2$  ومقابلها الإنجليزي  $\chi^2$  وتنطق *chi-squared* ويرجع شيوع استخدام هذه الأداة إلى قلة متطلبات تطبيقها إذا ما قورنت بمتطلبات تطبيق الأدوات الإحصائية الأخرى من ناحية ، وإلى سهولة حسابها من ناحية أخرى .

وتعتبر هذه الأداة مفيدة في مجال البحوث الاستكشافية *exploratory surveys* حيث يتم فحص العلاقات التي يشك في أنها قائمة بين المتغيرات *suspected relationships* حتى يمكن تقرير المضي في بحثها بعمق أكبر أو صرف النظر عنها . ويفيد استخدام  $\chi^2$  في اختبار إحصائية أو استقلال *independence* العوامل عن بعضها . كما يفيد في اختبار تجانس *homogeneity* مجتمعين (أو أكثر) أو تباينهما .

وأولويتنا في عرض هذا الجزء يقوم على شرح حساب قيمة  $\chi^2$  وكيفية تطبيقها في اختبار النتائج أولاً ، ثم نتبع ذلك بمجموعة من الأمثلة العملية التي تبلور مضمون الأسلوب والنتائج التي يمكن ترتيبها عليه . ولنبدأ بالرجوع إلى المثال الذي ذكرناه عند الكلام عن مستويات القياس .

ظهر تفريغ البيانات التي تم جمعها على النحو التالي :



المجموع	إناث	ذكور	
٤٠	١٠	٣٠	مدخنون
٦٠	٤٠	٢٠	غير مدخنين
١٠٠	٥٠	٥٠	المجموع

تشير هذه البيانات إلى وجود علاقة بين الجنس والتدخين لأن هناك ٣٠ مدخناً من بين ٥٠ من الذكور بينما هناك ١٠ فقط من بين نفس العدد بالنسبة للإناث. ولكن هذا لا يقوم دليلاً قاطعاً على وجود علاقة جوهرية بين الجنس والتدخين. لذلك فإن السؤال الذي يفرض نفسه هو :

هل هناك علاقة جوهرية بين هذين المتغيرين ؟

وللإجابة على هذا السؤال فالتابع الخطوات الآتية :

أولاً — نبدأ بإختبارنا بوضع فرض عدم *null hypothesis* يتم قبوله أو رفضه في ضوء نتيجة الإختبار. وهذا الفرض هو :

« ليست هناك علاقة بين الجنس والتدخين » أى أن هذين العنصرين

مستقلان *independent*

ثانياً — حساب قيمة  $\chi^2$ . والصورة العامة التي تستخدم في ذلك هي :

$$\chi^2 = \frac{(C - E)^2}{E} \quad (١)$$

حيث :

ح تشير إلى التكرارات التي تمت ملاحظتها *observed frequency*  
أو التكرارات الفعلية *actual*

ع تشير إلى التكرارات المتوقعة expected أو التكرارات النظرية theoretical والتكرارات التي تمت ملاحظتها في مثالنا هي تلك الأرقام التي توجد في خلايا الجدول السابق ( ٣٠ مدخنا من الذكور : ١٠ مدخنين من الإناث .. الخ ) وما نحتاج إلى حسابه هو التكرار المتوقع الذي يقابل كل تكرار فعلي ، ولايجاده فالتنتج الآتي :

مجموع الصف × مجموع العمود

المجموع الكلي

أي أن التكرار المتوقع الذي يقابل التكرار الفعلي ٣٠ هو

$$20 = \frac{50 \times 40}{100}$$

فإذا حسبنا ذلك بالنسبة لبقية التكرارات ، وكتبنا كل تكرار متوقع بين قوسين تحت التكرار الفعلي فالتنتج نحصل على الجدول الآتي :

مجموع	إناث	ذكور	
	١٠	٣٠	مدخنون
٤٠	(٢٠)	(٢٠)	
	٤٠	٢٠	غير مدخنين
٦٠	(٣٠)	(٣٠)	
١٠٠	٥٠	٥٠	مجموع

فإذا طبقنا المعادلة السابقة الخاصة بالصورة العامة فالتنتج نحصل على :

$$17,6 = \frac{{}^2(30-40)}{30} + \frac{{}^2(30-20)}{30} + \frac{{}^2(20-10)}{20} + \frac{{}^2(20-30)}{20}$$

ومن الواضح أنه إذا كانت كا<sup>٢</sup> = صفر فإن معنى ذلك أن التكرارات الملاحظة والتكرارات المتوقعة تتفق مع بعضها تماماً. بينما إذا كانت قيمة كا<sup>٢</sup> أكبر من صفر فإن ذلك يعني أنهما لا يتفقان تماماً وكلما كبرت قيمة كا<sup>٢</sup> كلما دل ذلك على كبر الفرق أو علم الاتفاق بين التكرارين .

ولعل القارئ قد لاحظ أن هذا الإجراء ينطوى على عمليات حسابية مطولة وللتغلب على ذلك فإن شكلاً آخر للمعادلة يختصر هذه العمليات، ويعطينا نفس النتيجة ويطلق عليه « تصحيح بيت للاستمرارية » فإذا وضعنا الجدول السابق مع استعمال الرموز بدلا من الأرقام فإتينا نحصل على .

ملاحظة	ذكور	إناث	مجموع
ملبخنون	١	٣	٤+١
غير ملبخنين	ب	٥	٥+ب
مجموع	١+ب	٥+٣	٥+٤+ب

وتصبح صورة المعادلة في هذه الحالة هي :

$$\chi^2 = \frac{ن \left( \frac{أ-ب}{ن} - \frac{ب-٥}{٥+ب} \right)^2}{\frac{١}{٥+ب}}$$

$$(أ+ب)(٥+٣)(٥+١+ب)$$

وتشير العلامتان / إلى إهمال الإشارة : أي أخذ باقي الطرح بصرف النظر عما إذا كان سالبا أم موجبا .

وبتطبيق هذه المعادلة على بيانات المثال المتقدم نحصل على :

$$\frac{\sqrt{\frac{100}{2} - \frac{1200}{200} - \frac{1200}{200}}}{100} = \text{كا}^2$$

$$60 \times 40 \times 50 \times 50$$

$$15,04 =$$

وعلى الرغم من إختلاف قيمة كا<sup>٢</sup> التى حصلنا عليها بهذه المعادلة عن قيمتها التى حصلنا عليها بالمعادلة السابقة ( ١٥,٠٤ ، ١٦,٦ على التوالى ) فان هذا لا يؤثر فى نتيجة حكمنا كما سنرى فى الخطوة التالية .

ثالثا : — مقارنة قيمة كا<sup>٢</sup> التى حصلنا عليها بقيمة كا<sup>٢</sup> الحدولية أو القيمة الحرجة التى يبينها جدول توزيع كا<sup>٢</sup> (١) . والقاعدة التى نطبقها كالآتى :

« اذا كانت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من القيمة الحدولية فأننا نرفض الفرض العدم . أما إذا كانت قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة تساوى أو أقل من القيمة الحدولية فأننا نقبل الفرض العدم . وذلك مع مراعاة مستوى الثقة ودرجات الحرية » .

وفىما يتعلق بمستوى الثقة فان جدول توزيع كا<sup>٢</sup> يعطى القيم الحرجة عند مستويات مختلفة مبينة على رأس الجدول فإذا كنا نريد الاختبار عند مستوى ٠,٠٥ , فأننا نبحث عن قيمة كا<sup>٢</sup> تحت هذا العمود .

أما بالنسبة لدرجات الحرية فانه يتم تحديدها وفقاً للمعادلة الآتية :

$$\text{درجات الحرية} = (\text{ف} - ١)(\text{د} - ١)$$

(١) مرفق هذا الجدول فى نهاية الباب

حيث :

ف ترمز إلى عدد الصفوف .

د ترمز إلى عدد الأعمدة .

وبتطبيق ذلك على مثالنا السابق الذى يحتوى على صفين وعمودين فإن :

$$\text{درجات الحرية} = (٢ - ١) (٢ - ١)$$

$$= ١$$

وبالرجوع إلى مثالنا لو أردنا اختبار النتيجة عند مستوى ٠.٠٥ ، فإننا

نبحث في العمود الخاص بذلك وأمام درجة حرية ١ فنجد أن قيمة كا<sup>٢</sup>

الجدولية ٣.٨٤.

وحيث أن القيمة المحسوبة أكبر من ذلك أيا كانت المعادلة التى تطبق

(١٥.٠٤ ، ١٦.٦) فإننا نرفض الفرض العلم الذى وضعناه وهو أنه ليست

هناك علاقة بين الجنس والتدخين ، أى أن هذين المتغيرين مستقلان .

ومعنى رفض الفرض العلم قبول الفرض البديل وهو أن هناك علاقة بين

الجنس والتدخين ، أى أن هذين العنصرين ليسا مستقلين ولكن هناك

علاقة ترابط أو إحصائية بينهما .

وعد استخدام كا<sup>٢</sup> لإختبار وجود علاقة إحصائية بين متغيرين فإنه

يجب ملاحظة أن الاختبار يبين منا إذا كانت هناك مثل هذه العلاقة أم لا .

ولكنه لا يبين درجة هذه العلاقة أو إتجاهها . ويعتبر هذا فرقاً أساسياً بين

كا<sup>٢</sup> ومعامل الارتباط .

مثال ٢ : عند تفرغ البيانات المتعلقة بفئة الدخل ومستوى جودة

الصابون الذى يستهلك حصلنا على البيانات الآتية :

	صابون	صابون	
	مرتفع الجودة	منخفض الجودة	
مجموع			فئة دخل منخفض
٢٠٠	٩٠	١١٠	
١٠٠	٦٠	٤٠	فئة دخل مرتفع
٣٠٠	١٥٠	١٥٠	المجموع

والسؤال الذى يثار هو هل هناك علاقة بين مستوى دخل الفرد وجودة الصابون الذى يستهلكه ؟

وللإجابة على هذا السؤال نطبق نفس الخطوات السابقة ، وذلك على النحو التالى :

الفرض العدم : ليست هناك علاقة بين دخل الفرد والصابون الذى يستهلكه أو.

مستوى الدخل ونوع الصابون مستقلان عن بعضهما ،

$$\frac{\chi^2(50-40)}{50} + \frac{\chi^2(100-90)}{100} + \frac{\chi^2(100-110)}{100} = \chi^2_{كا}$$

$$\chi^2(50-60) = \dots + \dots$$

أما إذا طبقنا المعادلة (٢) فإن قيمه  $\chi^2_{كا} =$

$$\frac{\chi^2(200-3600-6600/300)}{100 \times 200 \times 100 \times 100} = 0,410 =$$

وبالرجوع الى جدول توزيع كا<sup>٢</sup> نجد أن القيمة الجدولية عند مستوى ٠,٥ = ٣,٨٤. وحيث أن قيمة كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية فاننا نرفض الفرض العدم وقبل الفرض البديل ، أى أن : هناك علاقة بين دخل الفرد وجودة الصابون الذى يستهلكه . أو أن مستوى الدخل ونوع الصابون ليسا مستقلين عن بعضهما (١) . وكما بينا من قبل فان هذا الاختبار لا يعطينا مؤشراً عن درجة قوة العلاقة أو اتجاهها . حيث أن ذلك يمكن تبينه من الرجوع إلى البيانات الأصلية . فاذا رجعنا الى الجدول الذى يحتوى على تفريغ البيانات نجد أن نسبة مرتفعة من فئة الدخل تستهلك الصابون مرتفع الجودة ، بينما هذه النسبة منخفضة فى الدخل المنخفض . مثال ٣ : كانت البيانات المتعلقة باللون المفضل لدى كل من الجنسين على النحو المبين فى الجدول الآتى :

الأبيض	الأزرق	الأخضر	المجموع
٢٠	٣٠	١٠	٦٠ ذكور
١٠	١٠	٢٠	٤٠ إناث
٣٠	٤٠	٣٠	١٠٠ المجموع

والسؤال الذى نطرحه هو : هل هناك علاقة بين الجنس وتفضيل الألوان ؟ والفرض العدم الذى نخبره هو .

ليست هناك علاقة بين الجنس وتفضيل الألوان .

ولحساب قيمة كا<sup>٢</sup> فاننا نحتاج إلى التكرارات المتوقعة التى تقابل التكرارات الفعلية ، وهذه يبينها الجدول الآتى :

(١) لاحظ أن استخدام المعادلة (١) لو (٢) لم يؤثر فى نتيجة حكمنا •

الأبيض	الأزرق	الأخضر	المجموع
١٨ ذكور	٢٤	١٨	٦٠
١٢ إناث	١٦	١٢	٤٠
٣٠ المجموع	٤٠	٣٠	١٠٠

وبتطبيق المعادلة (١) نحصل على :

$$\begin{aligned}
 & \frac{{}^2(24-20)}{24} + \frac{{}^2(12-10)}{12} + \frac{{}^2(18-20)}{18} = ٢٤ \\
 & \frac{{}^2(12-20)}{12} + \frac{{}^2(18-10)}{18} + \frac{{}^2(16-10)}{16} + \\
 & ٥,٣٣ + ٣,٥٥ + ٢,٢٥ + ١,٥ + ٣,٣ + ٢,٢٢ = \\
 & ١٣,١٨ =
 \end{aligned}$$

وبالرجوع إلى جدول توزيع  $\chi^2$  نجد أن القيمة الجدولية عند مستوى ٠.٥ وبالنسبة لدرجة حرية = ٢ هي ٥.٩٩

وحيث أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية فإثنا نرفض الفرض العدم الذي وضعناه . ومعنى ذلك أن هناك علاقة بين الجنس واللون المفضل ، وهنا ما يتضح من بيانات الجدول حيث أن السيدات يملن إلى تفضيل اللون الأخضر بينما يميل الرجال إلى تفضيل اللون الأزرق .

وبالنسبة للجدول التي تتكون من صفين وثلاثة أعمدة فإن هناك صورة أخرى لمعادلة تعطينا نتائج قريبة جداً من تلك التي تعطيها المعادلة (١) ولكن بشكل مختصر العمليات الحسابية وهذه المعادلة هي :



$$\left[ \frac{1}{100} + \frac{1}{100} + \frac{1}{100} \right] \frac{100}{100} = 3\% \\ (3) \quad 100 - \left[ \frac{1}{100} + \frac{1}{100} + \frac{1}{100} \right] \frac{100}{100} +$$

حيث :

مجموع	٣	٢	١	
١٠٠	٣١	٢١	١١	١
١٠٠	٣٠	٢٠	١٠	٠
١٠٠	٣٠	٢٠	١٠	مجموع

وبتطبيق المعادلة (٣) على بيانات المثال رقم ٢ السابق نحصل على الآتي :

$$\left[ \frac{100}{100} + \frac{100}{100} + \frac{100}{100} \right] \frac{100}{100} = 3\% \\ 100 - \left[ \frac{100}{100} + \frac{100}{100} + \frac{100}{100} \right] \frac{100}{100} +$$

$$\begin{aligned} & (3,33 + 22,5 + 13,33) 1,66 = \\ & 100 - (13,33 + 2,5 + 3,33) 2,5 + \\ & 100 - (19,16) 2,5 + (39,16) 1,66 = \\ & 100 - 47,9 + 65 = \\ & 117,1 = \end{aligned}$$

ونلاحظ هنا أن الفرق بين قيمة  $K_1$  التي حسبنا وفقاً للمعادلة (٢) وتلك التي حسبنا وفقاً للمعادلة (١)  $= ٢٨$  فقط . وأن ذلك لا يؤثر على نتيجة الاختبار حيث أننا نرفض الفرض العدم في كلتا الحالتين. مثال ٤ : لإختبار ما إذا كانت هناك علاقة أو ترابط بين المكانة الوظيفية والولاء للماركة جمعت بيانات عن هذين المتغيرين . وتم تبويب الولاء للماركة إلى ثلاث فئات هي :

— الذين لديهم ولاء مرتفع .

— الذين لديهم ولاء معتدل .

— الذين ليس لديهم ولاء ، أى من يقومون بالتغيير المستمر للماركات

كما قسم أفراد العينة من حيث المكانة الوظيفية إلى ثلاث فئات أيضاً هي :

— من يشغلون وظائف إدارية أو متخصصة .

— عمال إنتاج وخدمات .

— لا يعملون ( معاش ، بطالة .. ) .

والجدول الآتي يبين تفرغ البيانات المتعلقة بهاتين الصفتين .

	ولاء	ولاء	ولاء	ولاء
	مرتفع	منخفض	ولاء	مجموع
إداريون ومتخصصون	٣٠	٤٢	١٨	٩٠
عمال إنتاج وخدمات	١٤	٢٠	٣١	٦٥
لا يعملون — معاشات	٣٤	٢٥	١٦	٧٥
مجموع	٧٨	٨٧	٦٥	٢٣٠

ولإختبار العلاقة التي نشك في وجودها نتبع نفس الخطوات السابقة الفرض العدم : « المكانة الوظيفية مستقلة عن الولاء للماركة » .  
أو

« ليست هناك علاقة بين المكانة الوظيفية والولاء للماركة » .

وكما هو معروف فأننا نحتاج إلى حساب التكرار النظرى أو المتوقع الذى يقابل كلا من التكرارات الفعلية .  
والجدول الآتى يبين ذلك :

مرفوع	ولاء	منخفض	ولاء	علم	مجموع
٣٠.٥	٣٤	٢٥,٤	٩٠	إدريون ومتخصصون	
٢٢	٢٤,٦	١٨,٤	٦٥	عمال إنتاج وخدمات	
٢٥,٤	٢٨,٤	٢١,٢	٧٥	لا يعملون	
٧٨	٨٧	٦٥	٢٣٠	مجموع	

ويتطبيق المعادلة (١) نحصل على الآتى :

$$\frac{\sqrt{(25,4 - 34)}}{25,4} + \frac{\sqrt{(22 - 14)}}{22} + \frac{\sqrt{(30,5 - 30)}}{30,5} = \sqrt{K}$$

$$\frac{\sqrt{(28,4 - 25)}}{28,4} + \frac{\sqrt{(24,6 - 20)}}{24,6} + \frac{\sqrt{(34 - 47)}}{34} +$$

$$\frac{\sqrt{(21,2 - 16)}}{21,2} + \frac{\sqrt{(18,4 - 31)}}{18,4} + \frac{\sqrt{(25,4 - 18)}}{25,4} +$$

$$= \sqrt{0,88 + 1,88 + 2,91 + 2,91}$$

$$= \sqrt{1,27 + 8,63 + 2,10 + 4,1}$$

$$= \sqrt{11,02}$$

وبالرجوع الى جدول توزيع ك<sup>٢</sup> عند مستوى ٠,٠٥ ، ٤ درجات  
حرية (٣-١) (٣-١) نجد أن القيمة الجدولية = ٩,٤٩ . ونتيجة لذلك  
فإننا نرفض الفرض العدم الذى يقضى بعدم وجود علاقة بين المكانة  
الوظيفية والولاء للمركبة ، ومعنى ذلك أن هناك علاقة بين هاتين الصفتين .  
مثل ٥ : بعد تقديم برنامج تليفزيونى جديد ، أرادت بحوث المشاهدين  
اختبار ما إذا كان لهذا البرنامج نفس الجاذبية بالنسبة لثلاث السن المختلفة ،  
فاختارت عينة عشوائية من المشاهدين واتصلت بهم تليفونيا بعد عرض  
البرنامج أول مرة وحصلت على النتائج الآتية :

أقل من					٦٠ سنة
٢٠ سنة					٣٩-٢٠
٤٠-٥٩					فاكثر
١٥٣					٣٦
٤٧					٢٤
٢٠٠					٩٠
١٠٠					٦٠
٤٥٠					مجموع

الفرض العدم ليست هناك علاقة بين السن وتفضيل البرنامج .  
والجدول الآتى يبين التكرارات النظرية المقابلة للتكرارات الفعلية .

أقل من					٦٠ سنة
٢٠ سنة					٣٩-٢٠
٤٠-٥٩					فاكثر
١٣٦,٤					٤٠,٩
٦٣,٦					١٩,١
٢٠٠					٩٠
١٠٠					٦٠
٤٥٠					مجموع

وبتطبيق الصيغة (١) لحساب قيمة ك<sup>٢</sup> نحصل على الآتى :

$$\begin{array}{r}
 \frac{1}{(136,4-103)} + \frac{1}{(68,2-72)} + \frac{1}{(61,4-46)} \\
 \hline
 = \text{ك}^2
 \end{array}$$

٦١,٤

٦٨,٢

١٣٦,٤

$$\begin{array}{rcl}
 \frac{\chi^2(31,8-28)}{31,8} & + \frac{\chi^2(63,7-47)}{63,7} & + \frac{\chi^2(40,9-36)}{40,9} + \\
 & \frac{\chi^2(19,1-24)}{19,1} & + \frac{\chi^2(28,7-44)}{28,7} + \\
 & 3,58 + 3,86 + 3,71 + 2,7 & = \\
 & 1,75 + 8,79 + 45 + 4,33 & + \\
 & 20,99 & =
 \end{array}$$

وقيمة  $\chi^2$  الجدولية عند مستوى ٠,٠٥ ، ٣ درجات حرية ٧,٨٢ وحيث أن نتيجة اختبارية أكبر من القيمة الحرجة فافتنا نرفض الفرض العلم الذى يقضى بعدم وجود علاقة بين السن وتفضيل البرنامج التليفزيونى وهذه ما توضحه البيانات الأصلية حيث أن هذا البرنامج كان أكثر جاذبية لفئات السن الصغيرة وأقل جاذبية للكبار . ويمكن الإستفادة من هذه النتيجة فى تحديد الوقت الذى يذاع فيه البرنامج عندما يكون المشاهدون من فئات السن الصغيرة موجودين بالمنزل ، وكذلك فى إختيار مادة البرنامج بحيث تكون مرتبطة باهتمامات الشباب .

جدول توزیع کا

Degrees of Freedom	Probability							
	0.99	0.95	0.50	0.30	0.20	0.10	0.05	0.01
1	0.0002	0.004	0.46	1.07	1.64	2.71	3.84	6.64
2	0.020	0.103	1.39	2.41	3.22	4.60	5.99	9.21
3	0.115	0.35	2.37	3.66	4.64	6.25	7.82	11.34
4	0.30	0.71	3.36	4.88	5.99	7.78	9.49	13.28
5	0.55	1.14	4.35	6.06	7.29	9.24	11.07	15.09
6	0.87	1.64	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	16.81
7	1.24	2.17	6.35	8.38	9.80	12.02	14.07	18.48
8	1.65	2.73	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	20.09
9	2.09	3.32	8.34	10.66	12.24	14.68	16.92	21.67
10	2.56	3.94	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	23.21
11	3.05	4.58	10.34	12.90	14.63	17.28	19.68	24.72
12	3.57	5.23	11.34	14.01	15.81	18.55	21.03	26.22
13	4.11	5.89	12.34	15.12	16.99	19.81	22.36	27.69
14	4.66	6.57	13.34	16.22	18.15	21.06	23.68	29.14
15	5.23	7.26	14.34	17.32	19.31	22.31	25.00	30.58
16	5.81	7.96	15.34	18.42	20.46	23.54	26.30	32.00
17	6.41	8.67	16.34	19.51	21.69	24.77	27.59	33.41
18	7.02	9.39	17.34	20.60	22.76	25.99	28.87	34.80
19	7.63	10.12	18.34	21.69	23.90	27.20	30.14	36.19
20	8.26	10.85	19.34	22.78	25.04	28.41	31.41	37.57
21	8.90	11.59	20.34	23.86	26.17	29.62	32.67	38.93
22	9.54	12.34	21.34	24.94	27.30	30.81	33.92	40.29
23	10.20	13.09	22.34	26.02	28.43	32.01	35.17	41.64
24	10.86	13.85	23.34	27.10	29.55	33.20	36.42	42.98
25	11.52	14.61	24.34	28.17	30.68	34.38	37.65	44.31
26	12.20	15.36	25.34	29.25	31.80	35.56	38.88	45.64
27	12.88	16.15	26.34	30.32	32.91	36.74	40.11	46.96
28	13.56	16.93	27.34	31.39	34.03	37.92	41.34	48.28
29	14.26	17.71	28.34	32.46	35.14	39.09	42.56	49.59
30	14.95	18.49	29.34	33.53	36.25	40.26	43.77	50.89

\* Taken from R. A. Fisher's «Statistical Methods for Research Workers.» with the permission of the author and the publishers Oliver and Boyd London.

## قائمة المراجع

### أولا - المراجع العربية :

- ١ - دكتور إبراهيم أمم ، فن العلاقات العامة والاعلام : مكتبة الانجلو المصرية ، للقاهرة ١٩٨٠ .
- ٢ - دكتور حسن عسكر ، المدخل الى العلاقات العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٠ .
- ٣ - دكتور حسن أحمد توفيق ، العلاقات العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٧٢ .
- ٤ - دكتور حسن محمد خير الدين ، العلاقات العامة : المبادئ والتطبيق « مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
- ٥ - دكتور سمير محمد حسين ، إدارة العلاقات العامة في مصر ، دراسة ميدانية ، دار الشعب ، القاهرة ، ١٩٧٥ .
- ٦ - دكتور شاهيناز طلعت ، وسائل الاعلام والتنمية الاجتماعية ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٠ .
- ٧ - دكتور محمد عبد القادر حاتم ، الاعلام والدعاية ، نظريات وتجارب ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٨ .
- ٨ - دكتور محمد عبد الله عبد الرحيم ، العلاقات مع المستلكن ، مدخل سلوكي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ١٩٧٨ .
- ٩ - دكتور محمود صادق بازوجة ، موضوعات في بحوث التسويق ، الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٧ .
- ١٠ - دكتور مصطفى الدين الازهرى ، العلاقات العامة والجمهور ، مذكرات .

## ثانيا : المراجع الأجنبية :

1. Andreoli, V. & Worchel, S., «Effects of Media, Communicator, and Message Position on Attitude Changes», Public Opinion Quarterly, 1978, PP. 59 - 70.
2. Arndt, J., «A Test of the Two-Step Flow in Diffusion of a New Product», Journalism Quarterly, Vol. 45, 1968,
3. Axelrod, J.N., «Attitude Measures that Predict Purchases», Journal of Advertising Research, Vol. 8, No. 1, PP. 3-15.
4. Barnard, C.I., The Functions of the Executive, Harvard Un. Press, 1938.
5. Bernays, E.L., Your Future in PR., Richard Rosen Press, Inc., N.Y., 1961.
6. Carlson, R.O., ed., Communications and Public Opinion, Praeger Publishers, N.Y., 1975.
7. Childs, H., An Introduction to Public Opinion, John Wiley & Sons., N.Y., 1940.
8. Crespi, I., «Use of Scaling Techniques in Surveys», Journal of Marketing, July, 1961, PP. 69-72.
9. Cutlip, S. M. & Center, A.H., Effective Public Relations, Prentice-Hall, Inc., N.J., 1971.
10. Delfleur, M.L. & Larson, O.N., The Flow of Information, Harper & Bros., N.Y., 1958.
11. Doren, M.V., «The Arts and Uses of PR.», Time Magazine, July 7, 1967.



12. Fishbein, S., ed., *Readings in Attitude Theory and Measurement*, John Wiley & Sons, N.Y., 1967.
13. Hennessy, B. C., *Public Opinion*, Wadsworth Pub. Co., Belmont, Cal., 1970.
14. Katz, D. & Kahn, R.L., *The Social Psychology of Organisation*, John Wiley & Sons, N. Y., 1966.
15. Leavitt, H. J., «Communication : Getting Information From A into B», in Bass, B. M. & Deep, S. D., eds., *Current Perspectives For Managing Organisations*, Prentice — Hall, Inc., 1970.
16. Leavitt, H. J., et. al., *The Organisational World*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., N.Y., 1973.
17. Levitt, T., «Communication and Industrial Selling» *Journal of Marketing*, April 1967.
18. Mc Guire, W.J., «Persuasion, Resistance, and Attitude Changes», in Pool, I. D., et. al., eds., *Handbook of Communication*, Rand Mc Nally College Pub. Co., Chicago, 1973, PP. 216-252.
19. Mc Kee, B. K., «PR—its Connotations in Newspapers Usage», *Public Relations Journal*, Vol. 24, July 1968.
20. Miller, R.W., *Corporate Policies and Public Attitudes*, The American Un., Washington, D. C., 1965.
21. Moser, C.A. & Kalton, G., *Survey Methods in Social Investigation*, 2nd. ed., Heinemann Educational Books Ltd., London, 1971.
22. Nickels, W.G., *Marketing Communications and Promotion*, Grid, Inc., Columbus, Ohio, 1976.
23. Nincic, M. & Russett, B., «The Effect of Similarity and Interest on Attitudes Toward Foreign Countries», *Public Opinion Quarterly*, 1978, PP. 66—78.

24. Oppenheim, A.N., Questionnaire Design and Attitude Measurement Heinemann, London, 1966.
25. Pool, I.D., «Public Opinions» in Pool, I.D., et. al., eds., Op. Cit., PP. 779 - 835.
26. Ross, R.D., The Management of Public Relations, John Wiley & Sons, N.Y., 1977.
27. Rowland, A.W., «Do We Know How Well We're Doing», PR., Vol. 1, 1956.
28. Schramm, W., «How Communication Works», in Richardson, L., ed., Dimensions of Communication, Prentice - Hall, Inc., Engle Wood Cliffs, N.J., 1969, PP. 3 - 25.
29. Sellitz, C., et. al., Research Methods in Social Relations, Methuen and Co. Ltd., London, 1969.
30. Siegel, S., Nonparametric Statistics For the Behavioural Sciences, Mc Grow - Hill, Tokyo, 1956.
31. Steinberg, C., Relations, Public Opinion, and Mass Media, Harper and Bros., Pub., N.Y., 1958.
32. Thayer, L., Cocumunication and Communication Systems in Organisations, Richard D. Irwin, Inc., 1968.
33. Wilson, H., «The Psychological Needs of Man», PR. Oct., 1955.
34. Wright, C.R., «Evaluation of Mass Media Effectiveness», UNESCO International Social Service Bulletin, Vol. VII, No. 3.
35. Yamane, T., Statistics, An Introductory Analysis, 3rd. ed., Harper & Row, Pub., Inc., N. Y., 1973.

## محتويات الكتاب

### تمهيد

#### الباب الأول

##### صفحة

٩	— طبيعة العلاقات العامة . . . . .
١٠	— مقدمة . . . . .
١٣	— تعريف العلاقات العامة . . . . .
١٨	— المفهوم الإداري للعلاقات العامة . . . . .
١٨	— المفهوم الوظيفي للعلاقات العامة . . . . .
١٩	— أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة . . . . .
٢٣	— كيف نشأ وتطور العلاقات العامة عالمياً ومحلياً . . . . .
٢٦	— مهام المسئول عن العلاقات العامة . . . . .
٢٨	— أهداف العلاقات العامة والإعلام والدعاية . . . . .
٣١	— أهداف وأنشطة إدارة العلاقات العامة . . . . .

#### الباب الثاني

٣٣	— مقدمة . . . . .
٣٥	— تفاوت حدود الوظيفة . . . . .
٣٧	— نطاق وظيفة العلاقات العامة . . . . .
٤٣	— الإدارة العليا هي نقطة البداية . . . . .
٤٦	— أهداف العلاقات العامة . . . . .
٥٠	— دور المدير الاستشاري . . . . .
٥٦	— نماذج تطبيقية من الجهاز الحكومي . . . . .

#### الباب الثالث

٨٧	— العلاقات العامة والرأي العام . . . . .
٨٩	— مقدمة . . . . .
٩٠	— تعريف الرأي العام . . . . .

صفحة

٩٤	- أنواع الرأى العام . . . . .
٩٦	- وظائف الرأى العام للفرد . . . . .
٩٦	- الوظيفة العقلية . . . . .
٩٨	- وظيفة الإتياء . . . . .
٩٩	- جمهور الاتجاهات . . . . .
١٠٠	- العوامل التى تحكم تغيير الرأى . . . . .
١٠١	- للاتصالات . . . . .
١٠٢	- الرقابة . . . . .
١٠٣	- مصادر تغيير الرأى . . . . .
١٠٤	- خصائص الرأى العام . . . . .
١٠٦	- قواعد الإغراء والإقناع . . . . .

١٠٩ عملية العلاقات العامة - تقصى وتوفير

الباب الرابع

١٠٩	- الحقائق . . . . .
١١١	- عملية العلاقات العامة . . . . .
١١٤	- إيجاد الحقائق والتغذية العكسية . . . . .
١١٦	- أهمية بحوث الاتجاهات . . . . .
١٢٠	- توفير الحقائق . . . . .
١٢١	- تحديد المشكلة والحماهير . . . . .

١٢٥ عملية العلاقات العامة - التخطيط والبرمجة

الباب الخامس

١٢٧	- مقدمة . . . . .
١٢٨	- مدى الأخذ بالتخطيط وموقعاته . . . . .
١٣٢	- متطلبات التخطيط . . . . .

صفحة

١٣٣	— أهمية تحديد الأهداف أو مستوى الطموح
١٣٨	— دور الممارس في هذه المرحلة . . . . .
١٤٠	— التعريف بالبرنامج وكسب تأييد الآخرين
١٤٤	— أهمية الجدول الزمني . . . . .
	— عملية العلاقات العامة — الاتصاليات . . . . .
١٤٧	— والتنفيد . . . . .
١٤٩	— مقلعه . . . . .
١٤٩	— طبيعة عملية الاتصالات . . . . .
١٥٣	— عناصر عملية الاتصالات وتأثيرها . . . . .
١٥٣	— تأثير المصدر . . . . .
١٥٧	— تأثير الرسالة . . . . .
١٦٢	— تأثير الوسيطة . . . . .
١٦٣	— العوامل المتعلقة بالمستقبل . . . . .
١٦٦	— العوامل المتعلقة بالهدف أو الغاية . . . . .
١٦٧	— نظرية الإتصال ذي الخطوتين . . . . .
١٧٢	— عملية الانتشار . . . . .
١٧٤	— مشاكل الإتصاليات . . . . .
١٧٥	— قواعد وأسس الإتصاليات . . . . .
١٧٩	— عملية العلاقات العامة — التقييم . . . . .
١٨٠	— طبيعة وأهمية التقييم . . . . .
١٨٤	— التقييم السابق . . . . .
١٨٥	— الاختبار اللاحق . . . . .

الباب السادس

الباب السابع

صفحة

١٨٦	— قياس التأثير	
١٨٧	— وسائل وطرق التقييم	
١٩٢	— المراجعة الشاملة للبرنامج	
١٩٥	— أدوات الاتصال	الباب الثامن
١٩٦	— مقدمة	
١٩٧	— الكلمة المطبوعة	
٢٠٥	— الكلمة المنطوقة أو المقولة	
٢٠٦	— الصوت والصورة	
٢٠٩	— العلاقات مع الجمهور الداخلي	الباب التاسع
٢١١	— مقدمة	
٢١٢	— أهداف العلاقات مع الجمهور الداخلي	
٢١٢	— العلاقة الأساسية	
٢١٦	— ما يريد العاملون معرفته	
٢١٧	— دور الاتصال الفعال	
٢١٩	— كسب قبول العاملين	
٢٢٠	— دور رجل العلاقات العامة	
٢٢٢	— أهمية الاتصال الشخصي	
٢٢٣	— أهمية المشاركة	
٢٢٥	— العلاقات مع وسائل الإعلام	الباب العاشر
٢٢٧	— مقدمة	
٢٢٧	— دور البداية في العلاقات العامة	

٢٣٠	وسائل الإعلام التي تستخدم في الدعاية
٢٣٧	العلاقة مع العاملين في وسائل الإعلام . .
٢٣٩	عوامل نجاح العلاقة مع وسائل الإعلام .
٢٤٥	الباب الحادى عشر - قياس الاتجاهات . . . . .
٢٤٧	مقدمة . . . . .
٢٤٨	طبيعة الاتجاهات . . . . .
٢٥٤	مبادئ القياس . . . . .
٢٥٦	مستويات القياس . . . . .
٢٦٤	مقاييس الاتجاهات . . . . .
٢٦٧	إختبار نتائج القياس . . . . .
٢٩٣	المراجع
٢٩٧	محتويات الكتاب

### كتب أخرى للمؤلف :

- أساسيات الإدارة والتنظيم .
- أساسيات إدارة التسويق ، بالإشتراك مع الدكتور عبد الفتاح الشربيني .
- إدارة المشتريات الصناعية ؛
- العلاقات مع المستهلكين ، مدخل سلوكي ؛

### بحوث المؤلف :

- الإطار القانوني لجهود تنمية الصادرات ، دراسة ميدانية للمشكلات التي يواجهها المصدرون ، مؤتمر إدارة تنمية الصادرات ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، فبراير ١٩٨٠ ، بالإشتراك مع الاستاذ الدكتور صديق عفيفي .
- مدى تطبيق المفهوم التسويقي في جهاز الشرطة ، المؤتمر الاقليمي للشرطة ، بنى سويف ، يونيو ١٩٨٠ .
- دراسة ميدانية لمعوقات الشراء في الحكومة والقطاع العام ، مؤتمر تطوير الإدارة الحكومية ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، اكتوبر ١٩٨٠
- أثر الانفتاح الإقتصادي على المشاكل التسويقية في القطاع العام ، مؤتمر إدارة شركات القضاء العام ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية مارس ١٩٨١ .
- محددات مشاكل التخزين في القطاع العام - دراسة ميدانية ، مؤتمر إدارة شركات القطاع العام ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، مارس ١٩٨١ ؛



تم الطبع بمطبعة جامعة القاهرة  
والكتاب الجامعى  
مدير إدارة المطبعة  
البرنس حمودة حسين عمر  
١٩٨٩/١/١

٢٠٠٠/١٩٨٨/٥٩٤

>

مطبعة جامعة القاهرة  
والكتاب الجامعى

---

رقم الايداع ١٩٨٩/٢٠٣٩





